

PERENCANAAN STRATEGIS DINAS PERHUBUNGAN KOTA MALANG DALAM OPTIMALISASI PENERIMAAN RETRIBUSI PARKIR

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

Disusun oleh :

Merintha Suryapuspita

NIM. 125030600111025



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
MINAT PERENCANAAN PEMBANGUNAN
MALANG
2016**

Karya ini saya persembahkan untuk Ayah dan Bunda yang telah memberikan Doa, dukungan dan kasih sayang yang tiada henti untuk anak pertama yang mereka cintai dalam keadaan suka maupun duka serta untuk saudara laki-lakiku yang akan segera meneruskan studi lanjutnya.....

MOTTO

Fainnama'al 'Usri Yusro.. Innama'al 'Usri Yusro

**“Sesungguhnya Bersama Dengan Kesulitan, Ada Kemudahan..
Bersama Dengan Kesulitan, Ada Kemudahan..” (Al-Insyirah : 6-7)**

**“If you believe in yourself and with tiny pinch of magic, all your
dream come true. – Spongebob”**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Perencanaan Strategis Dinas Perhubungan Kota Malang Dalam
Optimalisasi Penerimaan Retribusi Parkir

Disusun oleh : Merintha Suryapuspita

NIM : 125030600111025

Fakultas : Ilmu Administrasi

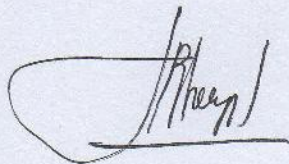
Jurusan : Administrasi Publik

Minat : Perencanaan Pembangunan

Malang, 24 Mei 2016

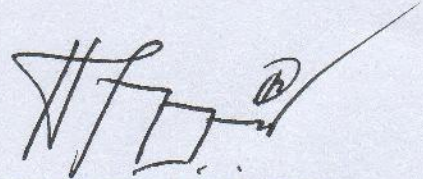
Komisi Pembimbing

Ketua Komisi Pembimbing



Dr. Ratih Nur Pratiwi, M.Si
NIP. 19530807 197903 2 001

Anggota Komisi Pembimbing



Dr. Fadillah Amin, M.AP, PhD
NIP. 19691205 20050 1 003

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Kamis
Tanggal : 9 Juni 2016
Jam : 09.00
Skripsi Atas Nama : Merintha Suryapuspita
Judul : Perencanaan Strategis Dinas Perhubungan Kota Malang
Dalam Optimalisasi Penerimaan Retribusi Parkir

DINYATAKAN LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota



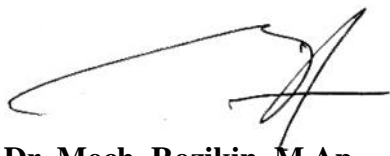
Dr. Ratih Nur Pratiwi, M.Si
NIP. 19530807 197903 2 001



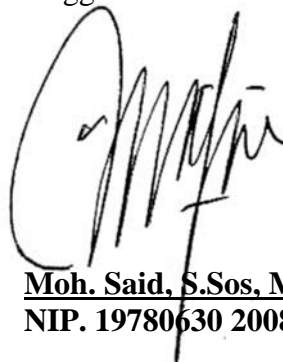
Dr. Fadillah Amin, M.Ap,Phd
NIP. 19691205 20050 1 003

Anggota

Anggota



Dr. Moch. Rozikin, M.Ap
NIP. 19630503 198802 1 001



Moh. Said, S.Sos, M.Ap
NIP. 19780630 200812 1 003

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 24 Mei 2016



Nama : Merintha Suryapuspita

NIM : 125030600111025

RINGKASAN

Merintha Suryapuspita, 2016. **Perencanaan Strategis Dinas Perhubungan Kota Malang Dalam Optimalisasi Penerimaan Retribusi Parkir**. Minat Perencanaan Pembangunan. Jurusan Administrasi Publik. Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya Malang. Dosen Pembimbing: Dr. Ratih Nur Pratiwi, M.Si dan Dr. Fadillah Amin, M.AP, PhD

Penelitian tentang perencanaan strategis Dinas Perhubungan Kota Malang dalam optimalisasi penerimaan retribusi parkir ini dilakukan berdasarkan masih banyaknya tempat parkir yang dapat dioptimalkan dan tidak sinkronnya antara strategi yang telah dibuat oleh Dinas Perhubungan dengan apa yang terjadi di lapangan. Tidak optimalnya penerimaan dari retribusi parkir ini juga disebabkan karena tidak seimbangnya setoran parkir yang ditetapkan oleh Dinas Perhubungan.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Dalam menganalisis data penelitian, peneliti mengacu pada metode yang dikemukakan oleh Fredi Rangkuti yaitu analisis SWOT.

Hasil dari penelitian ini, bahwa Dinas Perhubungan memiliki Strategi yang telah dilakukan yaitu setiap hari juru parkir harus setor ke Dinas Perhubungan, Dinas Perhubungan selalu mengawasi juru parkir secara langsung, dan Dinas Perhubungan mengadakan sosialisasi untuk juru parkir. Dalam pelaksanaan strategi oleh Dinas Perhubungan terdapat kendala-kendala yang terjadi, yaitu tidak adanya patokan dalam menetapkan besarnya setoran disetiap titik parkir, hujan deras disertai angin membuat juru parkir tidak mau setor, juru parkir tidak hanya setor ke Dinas Perhubungan saja, dan ruko atau pertokoan yang telah tutup tidak melapor kepada Dinas Perhubungan. Untuk mengetahui perencanaan strategis Dinas Perhubungan sebagai rekomendasi strategi yang dapat digunakan oleh Dinas Perhubungan ditemukan faktor internal dan faktor eksternal. Setelah tahapan diatas maka dihasilkan rekomendasi strategi yaitu mengoptimalkan kerjasama tim antar petugas Dinas Perhubungan Kota Malang khususnya bidang perparkiran untuk meningkatkan pendapatan sektor parkir, meningkatkan Sumberdaya Manusia dan sistem kelembagaan di bidang perparkiran, menegakan peraturan tentang pelaksanaan parkir untuk mengurangi kecurangan yang dilakukan oleh juru parkir dan meminimalisir pelayanan parkir yang kurang baik.

Kata Kunci : Retribusi Parkir, Perencanaan Strategis, Strategi.

SUMMARY

Merintha Suryapuspita, 2016. *Strategic Planning Department of Transportation Malang In Optimization Revenue Levies Parking*. Interest In Development Planning. Department Of Public Administration. Faculty Of Administrative Sciences. University Of Brawijaya Malang. Supervising Professor: Dr. Ruth Nur Pratiwi, M.Si and Dr Fadillah Amin, M. AP, PhD

Research about strategic planning Departement of Transportasion Malang in optimalization revenue levies parking, this matter conducted by still many parking spots can be optimized and not synchronized between the strategies that have been made by the Department of Transportation to what happens in reality. Not optimal reception of the parking levy is also caused by an imbalance in the parking deposit set by the Department of Transportation.

The type of research used in the preparation of this thesis is the kind of descriptive research with a qualitative approach. In analyzing research data, researchers refer to the method proposed by Fredy Rangkuti namely SWOT analysis.

The results of this research, that the Department of Transportation has a strategy that has been done is every day parking attendants should be deposited to the Department of Transportation, Department of Transportation always supervise parking attendants directly, and Department of Transportation held socialization for parking officers. In the implementation of the strategy by the Department of Transportation there are obstacles that occur, namely the absence of a benchmark in determining the amount of deposits at every point of parking, heavy rain accompanied by wind makes parking attendants do not want to pay his deposit, parking attendants not only deposited to Department of Transportation, and shophouses bankrupt did not report to the Department of Transportation. To determine the strategic planning Department of Transportation as the recommendation of strategies that can be used by the Department of Transportation found internal factors and external factor. after the steps above then found a strategy namely optimize teamwork among officers Transportation Department Malang especially in the field of parking to increase parking revenue sector, improving human resources and institutional system in the field of parking, enforcing regulations on parking enforcement to reduce fraud by parking attendants, and minimize the adverse parking services.

Keywords: Parking Levy, Strategic Planning, Strategy.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena atas limpahan rahmat, taufik serta hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Perencanaan Strategis Dinas Perhubungan Kota Malang Dalam Optimalisasi Penerimaan Retribusi Parkir”**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Kedua orang tua, Ayahanda Kiswandi dan Ibunda Suryaningsih serta saudara lak-lakiku tersayang Margawinata Suryakusuma yang selalu memberikan dukungan moril maupun materi serta doa yang tiada henti untuk kesuksesan anak dan kakaknya, karena tiada kata seindah lantunan doa dan tiada doa yang paling khusuk selain doa yang terucap dari orang tua dan saudara laki-laki tercinta.
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

3. Bapak Dr. Choirul Saleh, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Hermawan, Dr. S. IP, M.Si selaku Koordinator Minat Perencanaan Pembangunan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
5. Ibu Dr. Ratih Nur Pratiwi, M.Si selaku Ketua Komisi Pembimbing Skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta kesabarannya untuk terus memberikan masukan yang membangun agar skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Bapak Dr. Fadillah Amin, M.AP, PhD selaku Anggota Komisi Pembimbing Skripsi yang telah dengan sabar dan menyempatkan waktu disela-sela kesibukan untuk memberikan bimbingan dan saran-saran yang membangun agar skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat selama masa perkuliahan
8. Seluruh Staff dan Karyawan Fakultas Ilmu Administrasi Jurusan Administrasi Publik Universitas Brawijaya atas bantuan dan kerjasama yang telah diberikan.
9. Seluruh staff Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Malang yang telah membantu dalam memberi izin untuk melakukan penelitian di Dinas Perhubungan Kota Malang.
10. Seluruh narasumber yang telah membantu melancarkan peneliti untuk mencari dan mengumpulkan data penelitian

- a. Bapak Ripto, S.E selaku Kepala Seksi Perencanaan yang telah sabar memberikan informasi kepada penulis hingga dinyatakan Pensiun sebelum peneliti selesai melakukan penelitian.
 - b. Bapak Tigor Nainggolan, SIP, MM selaku Kepala Seksi Pengawasan dan Pembinaan yang telah meluangkan waktunya untuk diwawancarai oleh peneliti dan memberikan informasi selengkap-lengkapya
 - c. Bapak Drs, Herbert, I.S, M.M selaku Kepala Seksi Pemungutan yang telah memberikan informasi terkait dokumen-dokumen yang di butuhkan oleh peneliti
 - d. Sepuluh juru parkir yang telah bersedia peneliti wawancarai disaat jam kerja mereka sedang berlangsung.
11. Seluruh Keluarga Besar dari Alm. Kakek Soerjadi, Alm. Kakek Siswomujiono, dan Alm. Kakek Dardji yang telah memberikan doa, dukungan, setar semangat untuk penulis.
 12. Sahabat tersayang yang selalu memberikan bantuan, semangat, saran, masukan, koreksi dan tentunya dukungan agar skripsi ini cepat terselesaikan Verenita Bella Cosalia.
 13. Sahabat seperjuangan yang tak hentinya memberikan semangat dan dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung, Manis Manja : Lusita Rahma Pramesti, Fadhila Putri Sakina, Rakhma Prima Mulia, Ichlasus Solichah, Rizky Amelia. 6 Ton : Oktarizka Reviandani, Asti Amalia Priandani, Ajeng Novia Nuraini, Sucianan Dian, Sisco Malindo.

14. Group Next_Holiday yang selalu memberikan lelucon dan menjadi hiburan tersendiri dikala penulis merasa jenuh.
15. Seluruh teman-teman Perencanaan Pembangunan Angkatan 2012 yang selalu memberikan dukungan dan semangat kepada penulis.
16. Serta semua pihak terkait yang telah membantu untuk menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu-satu. Semoga Allah SWT akan membalas budi baik semua pihak yang telah membantu pelaksanaan sampai dengan penyusunan skripsi ini.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis telah berusaha memberikan hasil yang terbaik, tetapi penulis menyadari bahwa skripsi ini masih belum sempurna, karena itu penulis menagharapkan kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Penulis memohon maaf jika ada kata-kata yang salah dan tidak berkenan di hati, itu semata-mata datang dari penulis dan jika ada yang bermanfaat itu semata-mata datang dari Allah SWT. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih dan mengharapakan skripsi ini dapat bermanfaat baik untuk masa sekarang maupun masa yang akan datang. Aamiin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Malang, Juni 2016

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR PERSEMBAHAN

MOTTOi

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSIii

TANDA PENGESAHAN.....iii

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....iv

RINGKASANv

SUMMARYvi

KATA PENGANTAR.....vii

DAFTAR ISI.....xi

DAFTAR TABELxiv

DAFTAR GAMBAR.....xv

DAFTAR DIAGRAMxvi

DAFTAR GRAFIKxvii

DAFTAR LAMPIRANxviii

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang1

1.2. Rumusan Masalah9

1.3. Tujuan Penelitian.....10

1.4. Kontribusi Penelitian.....10

1.5. Sistematika Penulisan.....11

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Perencanaan Pembangunan13

2.1.1. Unsur-unsur Perencanaan.....14

2.1.2. Tujuan Perencanaan Pembangunan.....14

2.2. Perencanaan Strategis.....15

2.2.1. Fokus Perencanaan Strategis17

2.2.2. Model-Model Perencanaan Strategis.....17

2.2.3. Pengertian Strategi18

2.2.4. Syarat-Syarat Strategi.....19

2.3. Pemerintah Daerah20

2.3.1. Otonomi Daerah20

2.3.1.1. Ukuran-Ukuran Otonomi Daerah.....22

2.3.1.2. Prinsip-Prinsip Otonomi Daerah23

2.3.1.3. Tujuan Otonomi Daerah.....24

2.3.1.4. Kendala Pelaksanaan Otonomi Daerah24

2.3.1. Desentralisasi Fiskal.....26

2.4. Keuangan Daerah26

2.4.1. Sumber-Sumber Keuangan Daerah.....	27
2.4.2. Manajemen Keuangan Daerah	27
2.4.3. Pendapatan Asli Daerah Sumber-Sumber Pendapatan Asli Daerah	27
2.5. Retribusi Daerah.....	31
2.5.1. Objek dan Subjek Retribusi Daerah	31
2.5.2. Retribusi Parkir.....	34
2.5.3.1. Mekanisme Pemungutan Parkir	36
2.5.3.2. Intensifikasi dan Optimalisasi Retribusi Parkir.....	37

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian	40
3.2. Fokus Penelitian.....	41
3.3. Lokasi dan Situs Penelitian.....	43
3.4. Jenis dan Sumber Data.....	44
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	47
3.6. Instrumen Penelitian	49
3.7. Metode Analisis	50
3.8. Keabsahan Data	53

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Kota Malang.....	56
4.1.1. Kondisi Geografis Kota Malang.....	57
4.1.2. Visi, Misi, dan Tujuan Kota Malang.....	60
4.1.3. Makna Lambang.....	65
4.2. Gambaran Umum Dinas Perhubungan	66
4.2.1. Tujuan Pokok dan Fungsi Dinas Perhubungan	77
4.3. Penyajian Hasil Penelitian	80
4.3.1. Strategi Yang Dilakukan Dinas Perhubungan Dalam Optimalisasi Penerimaan Retribusi Parkir	80
4.3.2. Perencanaan strategis Dinas Perhubungan dan rekomendasi strategi bagi Dinas Perhubungan berdasarkan analisis SWOT dalam optimalisasi penerimaan retribusi parkir dalam optimalisasi penerimaan retribusi parkir	94
4.3.2.1. Identifikasi Lingkungan Eksternal	100
4.3.2.2. Identifikasi Lingkungan Internal	106
4.4. Pembahasan	118
4.4.1. Strategi Yang Dilakukan Dinas Perhubungan Dalam Optimalisasi Penerimaan Retribusi Parkir	118
4.4.2. Perencanaan strategis Dinas Perhubungan dan rekomendasi strategi bagi Dinas Perhubungan berdasarkan analisis SWOT	

dalam optimalisasi penerimaan retribusi parkir.....	121
---	-----

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	132
5.2. Saran	134

DAFTAR PUSTAKA	136
-----------------------------	-----

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
Tabel 1	Target dan Realisasi Penerimaan Retribusi Parkir Dinas Perhubungan Kota Malang.....	6
Tabel 2	Luas Wilayah Kota Malang Tiap Kecamatan Tahun 2013.....	60
Tabel 3	Target dan Realisasi Penerimaan Retribusi Parkir Dinas Perhubungan Kota Malang.....	81
Tabel 4	Curah Hujan dan Hari Hujan, Hujan Maksimum, Tanggal Hujan Maks Tiap Bulan.....	90
Tabel 5	Lokasi Titik Parkir Kota Malang	110
Tabel 6.	Jumlah Titik Parkir dan Jumlah Petugas di Setiap Kecamatan.....	114

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
Gambar 1	Peta Administrasi Kota Malang	59
Gambar 2	Struktur Organisasi Dinas Perhubungan Kota Malang	67
Gambar 3	Taman-Taman Wisata Kota Malang	101
Gambar 4	Karcis Parkir.....	105

DAFTAR DIAGRAM

No.	Judul	Halaman
Diagram 1	Matrix SWOT.....	52
Diagram 2	Diagram Analisis SWOT	127

DAFTAR GRAFIK

No.	Judul	Halaman
Grafik 1	Curah Hujan Kota Malang Setiap Bulan Tahun 2014	89

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
	Lampiran I : Surat Izin Penelitian Oleh Bangkesbangpol.....	139
	Lampiran II : Surat Selesai Penelitian Dari Dinas Perhubungan	140
	Lampiran III : Penjabaran Tabel 5	141
	Lampiran IV : Struktur Organisasi Serta Nama Pejabat Dinas Perhubungan.....	164

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Sehubungan dengan pelaksanaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah yang mendesentralisasikan kekuasaan secara radikal dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah. Menurut Kaho (2003:10) pelaksanaan desentralisasi akan membawa efektifitas dalam pemerintahan, sebab wilayah Negara itu pada umumnya terdiri dari berbagai satuan daerah (yang dimaksud perkataan “daerah” disini adalah bagian dari wilayah Negara) yang masing-masing memiliki sifat-sifat khusus tersendiri yang disebabkan oleh faktor-faktor geografis (keadaan tanah, iklim, flora, fauna, adat-istiadat, kehidupan ekonomi, bahasa, tingkat pendidikan /pengajaran, dsb).

Hal ini menyebabkan perubahan yang mendasar mengenai pengaturan hubungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah, khususnya dalam bidang administrasi pemerintah maupun dalam bidang keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Dalam undang-undang tersebut pemerintah pusat telah memberikan kewenangan dan kewajiban bagi suatu daerah untuk melaksanakan berbagai urusan pembangunan secara lebih mandiri untuk mengurus rumah tangganya dalam upaya meningkatkan pelayanan serta kesejahteraan masyarakat di daerahnya. Dalam Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang

perimbangan keuangan pusat dan daerah yang didalamnya mengatur tentang pembagian dan pemanfaatan sumberdaya ekonomi nasional yang sejalan dengan prinsip otonomi daerah.

Dalam undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang telah di gantikan dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 kemudian di perbaharui menjadi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 dan mengalami perubahan kembali menjadi Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah pada Pasal 1 ayat 6 menjelaskan pengertian otonomi daerah adalah hak, wewenang dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 menjadikan peran pemerintah pusat yang sebelumnya adalah instansi terpenting dalam mengatur segala sesuatu dalam kehidupan bersama dan setelah adanya undang-undnag tersebut maka tugas pemerintah pusat hanya menjadi agen regulator dan agen administratif. Sedangkan adanya otonomi daerah ini membuat pemerintah daerah memiliki kewenangan untuk mengatur rumah tangga/daerahnya sendiri.

Dalam era otonomi daerah sekarang ini, daerah diberi kewenangan yang lebih besar untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Menurut Kaho (1982:108) untuk mengatur dan mengurus urusan-urusan rumah tangganya, daerah membutuhkan biaya atau uang. Tanpa adanya biaya yang cukup, maka tidak mungkin daerah bisa menyelenggarakan tugas dan kewajibannya segala

urusan rumah tangganya. Pemerintah daerah diberikan keleluasaan dalam menghimpun dana melalui berbagai upaya untuk meningkatkan pendapatan daerah/rumah tangganya sendiri. Tujuannya antara lain untuk lebih mendekatkan pelayanan pemerintah kepada masyarakat, memudahkan masyarakat untuk mengontrol dan memantau penggunaan dana oleh pemerintah yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Salah satu pendukung keberhasilan dari pelaksanaan otonomi daerah yaitu terletak pada kemampuan menyediakan dana guna membiayai penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan.

Pemerintah Daerah berusaha menggali sumber-sumber pendapatan yang dianggap penting bagi daerahnya agar dapat membiayai penyelenggaraan Pemerintah Daerah dan pembangunan daerah agar pelaksanaan otonominya dirasakan secara nyata, dinamis, serasi dan bertanggung jawab berdasarkan peraturan perundang-undangan yang telah berlaku. Jadi dalam mengatur dan mengurus daerahnya, pemerintah daerah membutuhkan kemampuan keuangan yang memadai. Untuk menciptakan suatu pemerintahan daerah yang baik dan yang dapat melakukan tugas otonominya dengan baik, maka faktor keuangan sangat mutlak diperlukan. Ibnu Syamsi (1983:188) berpendapat “keuangan daerah sebagai salah satu indikator untuk mengetahui kemampuan Daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri”. Kemampuan tersebut dapat diartikan seberapa jauh daerah dapat menggali sumber-sumber keuangan daerahnya guna membiayai keperluan-keperluan rumah tangganya sendiri tanpa mengantungkan diri pada bantuan dan atau subsidi dari Pemerintah Pusat.

Sejalan dengan pendapat diatas, untuk menanggulangi kebutuhan dana yang semakin meningkat bagi daerah otonom, maka daerah otonom harus berfokus kepada upaya memaksimalkan bidang perpajakan dan retribusi daerah. Mengingat penyelenggaraan urusan rumah tangga daerah dilaksanakan berdasarkan kemampuan sendiri di bidang keuangan yang bersumber dari Pendapatan Asli Daerah. Pendapatan Asli Daerah yang merupakan sumber pendapatan yang harus digali dan di kelola oleh daerahnya sendiri secara optimal dan akan menjadi tolak ukur.

Untuk dapat meningkatkan pendapatannya, daerah memerlukan sumber-sumber pendapatan yang cukup untuk membiayai daerahnya secara mandiri. Sumber-sumber pendapatan daerah yang telah tertera dalam Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat dan Daerah pada Pasal 5 Ayat 2, terdiri dari:

1. Pendapatan asli daerah, yang meliputi : hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah, hasil persahaan milik daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain pendapatan asli daerah;
2. Dana perimbangan
3. Lain-lain pendapatan daerah yang sah

Dari sumber-sumber yang telah dijelaskan diatas, retribusi daerah dapat dikatakan sebagai salah satu pendapatan yang ikut menentukan usaha dalam peningkatan pendapatan asli daerah. Menurut Wulandari dan Prasetya (2011:762) dalam jurnalnya beliau menuliskan “Salah satu sumber pendapatan asli daerah

yang potensial adalah retribusi daerah, yang manfaatnya (*balas jasa*) dapat diterima langsung oleh pembayar retribusi (*user*)”.

Salah satu retribusi yang diterima oleh daerah sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah adalah retribusi parkir. Pengelolaan retribusi parkir ini dapat dikelompokkan menjadi 3 yaitu :

- a. Berlangganan, parkir berlangganan biasanya dibayarkan diawal dan dapat berlaku sampai batas waktu yang ditentukan parkir berlangganan ini telah diterapkan di beberapa daerah di Jawa Timur seperti Blitar, Kabupaten Sidoarjo dan Probolinggo,
- b. Kontrak Kerja dibuat oleh Dinas Perhubungan agar hak dan kewajiban mitra Dinas Perhubungan (juru parkir atau pihak swasta) maupun Dinas Perhubungan dapat dipertanggungjawabkan oleh kedua belah pihak.
- c. Zonase dalam perparkiran dapat mempermudah kinerja petugas Dinas Perhubungan dalam mengelola parkir karena titik-titik parkir dibagi berdasarkan Kecamatan yang ada.

Dalam lima tahun terakhir ini Kota Malang menggunakan cara zonase dalam pengelolaan retribusi parkir. Hal ini dikarenakan Dinas Perhubungan merasa lebih mudah dalam melakukan pemungutan retribusi parkir kepada juru parkir.

Retribusi parkir sebagai salah satu penyumbang retribusi daerah merupakan sumber penerimaan yang semakin lama semakin dirasakan peningkatannya. Kota Malang sebagai salah satu daerah otonom dengan jumlah penduduk pada tanggal 1 Juli 2015 telah tercatat 873.716 jiwa (Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil

Kota Malang). Saat ini diperkirakan jumlah motor mencapai 230.000 unit lebih, dan mobil sudah mencapai 70.000 unit lebih. Dengan asumsi jumlah penduduk Kota Malang sekitar 800.000 orang, berarti setiap dua orang memiliki satu kendaraan (Surya Online Selasa, 18 September 2012). Seiring dengan kemajuan jaman, tingginya mobilitas masyarakat di Kota Malang, dan kurang nyamannya kendaraan/angkutan umum yang ada di Kota Malang adalah salah satu alasan masyarakat Kota Malang lebih memilih menggunakan kendaraan pribadi mereka seperti kendaraan roda dua atau motor dan kendaraan roda empat atau mobil dalam melakukan kegiatannya. Dengan adanya peningkatan jumlah kendaraan bermotor, sektor parkir adalah salah satu objek yang potensial untuk digali dan dikembangkan sehingga target retribusi parkir oleh dinas perhubungan akan mengalami peningkatan. Dengan pelayanan parkir yang baik dan retribusi parkir yang dikelola dengan baik akan dapat meningkatkan penerimaan retribusi parkir.

Realisasi penerimaan retribusi parkir di Kota Malang mengalami kenaikan setiap tahunnya. Kenaikan itu dimulai dari tahun 2009 sampai dengan 2015. Target dan realisasi retribusi parkir terdapat dalam tabel berikut :

Tabel. 1 Target dan Realisasi Penerimaan Retribusi Parkir Dinas Perhubungan Kota Malang Tahun 2009-2015

No	Tahun	Uraian		
		Target (Rp)	Realisasi (Rp)	%
1	2009	2.175.000.000	2.175.125.000	100,01%
2	2010	2.338.125.000	2.340.274.000	100,09%
3	2011	2.500.000.000	2.609.135.500	109,13%
4	2012	2.100.000.000	2.172.347.500	103,45%
5	2013	2.310.000.000	2.315.604.500	100,02%
6	2014	3.000.000.000	3.001.574.000	100,05%
7	2015	5.000.000.000	1.149.145.000 (s/d April '15)	38,5%

Sumber : Dinas Perhubungan Kota Malang, 2016

Secara keseluruhan dari 6 tahun terakhir pada tabel realisasi retribusi parkir selalu mengalami kenaikan, menurut Bapak S. Ripto selaku Kepala Seksi Perencanaan di Dinas Perhubungan :

“Kota Malang memiliki 480 titik parkir yang di bagi dalam 5 Rayon dalam pemungutan retribusi parkirnya. Rayon-rayon tersebut disesuaikan dengan kecamatan yang ada di Kota Malang dengan jumlah tukang parkir lebih dari seribu orang. Petugas pemungut uang parkir dari juru parkir adalah satu orang per rayon dengan dibantu oleh satu orang lagi per rayon, jadi total pemungut uang parkir dari juru parkir berjumlah 10 petugas dalam 5 rayon. Namun kendala yang di alami oleh Dinas Perhubungan adalah masih kurangnya petugas pemungut uang parkir dari juru parkir yang terdapat dalam 480 titik tersebut.” (28 Januari 2016, 11.00 WIB).

Dari 480 titik tersebut telah dibagi 5 rayon, rayon-rayon tersebut terdiri dari : 1) Kecamatan Blimbing; 2) Kecamatan Kedungkandang; 3) Kecamatan Klojen; 4) Kecamatan Lowokwaru; dan 5) Kecamatan Sukun. Masing-masing rayon diperkirakan ada 96 titik parkir. Dinas Perhubungan ditugaskan oleh Pemerintah Daerah sebagai organisasi pemerintah yang menangani sarana prasarana dalam perparkiran hingga penarikan retribusi yang selanjutnya di setorkan kepada kas daerah.

Dinas Perhubungan harus mempersiapkan strategi untuk meningkatkan retribusi parkir. Strategi Dinas Perhubungan yang telah tertulis/tertera dalam buku Perencanaan Strategis Tahun 2014-2018 berbunyi “Strategi mengembangkan pelayanan parkir yang aman dan tertib meliputi : meningkatkan kordinasi dengan instansi terkait /jajaran samping dalam menertibkan parkir”. Strategi tersebut memang telah membuat pendapatan Dinas Perhubungan dari retribusi parkir meningkat. Namun dibalik keberhasilan Dinas Perhubungan dalam

meningkatkan pendapatannya, ada masalah-masalah yang masih terjadi di lapangan yang membuat peningkatan retribusi masih dirasa kurang optimal oleh Dinas Perhubungan. Hal ini, sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Doni Harianto S.E sebagai petugas lapangan bahwa:

“kendala-kendala yang membuat kurang optimalnya peningkatan pendapatan dikarenakan jukir maunya tidak menyetor retribusi yang mereka dapatkan, masih adanya perebutan lahan parkir, masih banyak jukir yang melanggar aturan yang telah disepakati, sistem target yang di berikan berbeda-beda, karcis parkir masih digunakan berulang kali oleh jukir dan masih banyak jukir liar di Kota Malang”. (28 Januari 2016, 12.30 WIB)

Dari wawancara diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa masih banyaknya kendala yang dialami oleh Dinas Perhubungan dalam mengoptimalkan penerimaan retribusi parkir. Namun kendala tersebut tidak bisa dilihat dari Dinas Perhubungannya saja, kita juga harus melihat dari sisi juru parkir yang melaksanakan kegiatan parkir di area parkir. Dari 6 orang Juru Parkir yaitu Bapak Umar, Bapak Bakar, Bapak Parman, Bapak Mus, Bapak Langsung, dan Bapak Hariri yang telah penulis ambil sebagai sampel dalam wawancara dapat diasumsikan bahwa penerimaan dari retribusi parkir oleh Dinas Perhubungan dapat mencapai sekitar Rp 5 Miliar lebih per tahunnya. Para juru parkir tersebut memberikan informasi bahwa setiap harinya masing – masing lokasi parkir yang ramai menyetorkan uang parkir kepada petugas pemungut uang parkir dari Dinas Perhubungan kira - kira Rp 150.000,- sampai dengan Rp 300.000,-. Penulis mengasumsikan dari 480 titik parkir jika di rata-rata masing-masing titik parkir menyetorkan uang parkir setiap harinya Rp 50.000,-, maka dalam satu tahun penerimaan Dinas Perhubungan dari retribusi parkir dapat mencapai Rp 8,640

Milyar. Salah satu dari juru parkir yang bernama Bapak Hariri yang lokasi parkirnya di depan toko baju Trend memberikan informasi sebagai berikut :

“setiap lokasi parkir berbeda-beda setorannya, dilihat dari ramai tidaknya kendaraan parkir. Saya kebetulan setor ke petugas Dinas Pehubungannya Rp 150.000,- itu dari jam 8 pagi sampai jam 3 sore per harinya. Kalo setor ke petugas Dinas Perhubungannya tidak pernah di catat dan tanpa tanda terima. Setiap harinya petugas Dinas Perhubungan nyamper kesini buat ambil uang parkirnya. Dulu saya pernah menandatangani surat perjanjian parkir dengan Dinas Perhubungan tetapi saya tidak tau isi dari perjanjian tersebut dan saya tidak memegang salinan dari surat perjanjian itu. ” (30 Januari 2016, 14.00 WIB)

Kendala-kendala yang di alami oleh Dinas Perhubungan dan Juru Parkir tersebut membuat tidak sinkronnya antara strategi yang telah ditetapkan dengan apa yang terjadi dilapangan. Maka diperlukan perencanaan strategis, agar strategi yang telah ditetapkan oleh Dinas Perhubungan dapat berjalan dengan baik dan dapat mengoptimalisasi pendapatan dari sektor retribusi parkir. Oleh karena itu penulis tertarik untuk mengangkat judul **“Perencanaan Strategis Dinas Perhubungan Kota Malang Dalam Optimalisasi Penerimaan Retribusi Parkir”** .

1.2. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang dihubungkan dengan pelaksanaan ketentuan-ketentuan perparkiran di Kota Malang, maka ada dua rumusan masalah yang dapat penulis sampaikan yaitu :

1. Apa saja strategi yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kota Malang dalam optimalisasi penerimaan retribusi parkir?

2. Bagaimana perencanaan strategis Dinas Perhubungan dan rekomendasi strategi bagi Dinas Perhubungan berdasarkan analisis SWOT dalam optimalisasi penerimaan retribusi parkir?

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan pada latar belakang dan perumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis strategi yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kota Malang dalam optimalisasi penerimaan retribusi parkir.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis perencanaan strategis Dinas Perhubungan dan rekomendasi strategi bagi Dinas Perhubungan berdasarkan analisis SWOT dalam optimalisasi penerimaan retribusi parkir

1.4. MANFAAT PENELITIAN

Dengan melakukan penelitian ini, hasil yang diharapkan adalah agar mampu memberikan manfaat yang sebagai berikut :

1. Secara teoritis :

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan dan pengembangan konsep retribusi parkir, dengan cara pengelolaan secara efektif, tepat sasaran dan hasilnya memiliki pengaruh yang positif bagi optimalisasi penerimaan retribusi parkir oleh Dinas Perhubungan.

2. Secara praktis :

Secara praktis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pemerintah dan masyarakat serta dapat dijadikan sebagai bahan pembelajaran maupun landasan pemikiran terhadap perencanaan strategis dinas perhubungan dalam optimalisasi penerimaan retribusi parkir.

1.5. SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisan disusun sebagai arahan dan panduan untuk mempermudah pembaca dalam memahami isi tulisan ini. penulisan dalam penelitian ini telah disesuaikan dengan standart dan prosedur penulisan yang telah diatur dalam buku pedoman skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, dengan uraian sebagai berikut :

BAB I : PEMBAHASAN

Menguraikan tentang latar belakang penulisan, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Menguraikan tentang kajian teori yang berhubungan dengan temayang diangkat penulis agar nantinya dapat dijadikan landasan dan pedoman dalam penelitian dan penganalisaan data yang diperoleh penulis dari penelitian yang dilakukan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Berisikan tentang rancangan penelitian yang digunakan oleh penulis yang terdiri dari jenis penelitian, lokasi dan situs penelitian, fokus penelitian,

sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Berisikan gambaran umum Kota Malang, gambaran umum Dinas Perhubungan, penyajian data-data yang dapat dihimpun dari permasalahan yang dikaji sejak awal yang tercantum dalam fokus penelitian, kemudian data yang telah terkumpul tersebut dianalisis lebih lanjut dalam pembahasan atau analisis data.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang berkenaan dengan hasil analisis dalam fokus penelitian dan beberapa saran untuk proses pengembangan Dinas Perhubungan Kota Malang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Perencanaan Pembangunan

Perencanaan pada dasarnya merupakan sebuah cara, teknik, atau metode untuk dapat mencapai sebuah tujuan yang di inginkan dalam sebuah organisasi secara tepat, terarah, dan efisien dengan sumberdaya yang telah tersedia. Menurut Sjahrizal (2014:24) secara umum perencanaan pembangunan adalah cara atau teknik untuk mencapai tujuan pembangunan secara tepat, terarah, dan efisien sesuai dengan kondisi negara atau daerah bersangkutan. Pengertian perencanaan pembangunan tersebut juga dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional Pasal 1 Ayat 3 yaitu suatu kesatuan tata cara perencanaan pembangunan untuk menghasilkan rencana-rencana pembangunan dalam jangka panjang, jangka menengah, dan tahunan yang dilaksanakan oleh unsur penyelenggara negara dan masyarakat di tingkat Pusat dan Daerah. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian Perencanaan Pembangunan merupakan sebuah cara atau teknik untuk mencapai tujuan pembangunan secara tepat, terarah, dan efisien dalam rangka membuat rencana-rencana dalam jangka waktu yang diinginkan yaitu jangka panjang, jangka menengah dan tahunan dapat terealisasi sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

Tjokroamidjojo (1995:24) mengklarifikasikan perencanaan jika dilihat dari segi luas atau kurang luasnya wilayah yang diliputi oleh suatu rencana adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan Kota
Perencanaan kota adalah suatu perencanaan yang hanya meliputi suatu wilayah kota
- b. Perencanaan Regional
Perencanaan regional adalah perencanaan yang meliputi wilayah yang lebih luas, mungkin suatu daerah administratif tertentu tetapi mungkin juga meliputi daerah administratif, atau suatu wilayah pembangunan.
- c. Perencanaan Sektor Publik
Perencanaan sektor publik, walaupun meliputi seluruh wilayah dari suatu negara, namun hanya menyangkut sektor publik saja
- d. Perencanaan Nasional
Perencanaan nasional adalah perencanaan yang meliputi seluruh wilayah negara (sektor publik) maupun juga sektor masyarakatnya.

2.1.1. Unsur-Unsur Perencanaan

Dalam suatu perencanaan, kita perlu mengetahui unsur-unsur perencanaan, menurut Tjokromidjojo (1990:14) unsur-unsur perencanaan meliputi

- a. Perencanaan merupakan hasil pemikiran yang rasional dan bersifat objektif berdasarkan fakta atau data yang kongkrit;
- b. Perencanaan merupakan perbuatan mental yang memerlukan pemikiran, imajinasi dan kesanggupan memandang ke depan;
- c. Perencanaan merupakan persiapan yang teratur daripada tindakan-tindakan dikemudian hari
- d. Perencanaan merupakan analisa secara keseluruhan tentang apa yang harus dikerjakan

2.1.2. Tujuan Perencanaan Pembangunan

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 pada pasal 2 ayat 4 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dituliskan tujuan dalam perencanaan pembangunan. Tujuan-tujuan tersebut dibuat dalam

rangka mendorong proses pembangunan secara terpadu dan efisien, tujuan pokok tersebut adalah :

- a. Mendukung koordinasi antarpelaku pembangunan;
- b. Menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi baik antar daerah, antar ruang, antar waktu, antar fungsi pemerintah maupun antara pusat dan daerah;
- c. Menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan;
- d. Mengoptimalkan partisipasi masyarakat; dan
- e. Menjamin tercapainya penggunaan sumber daya secara efisien, efektif, berkeadilan, dan berkelanjutan.

2.2. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis merupakan sebuah proses untuk mengetahui situasi pada sebuah organisasi atau menguji sebuah organisasi. Menurut Bery dan Wechsler dalam Danar (2012:6) menjelaskan Perencanaan Strategis sebagai suatu proses sistematis untuk mengelola organisasi dan arah mendatang dalam hubungan dengan lingkungan dan permintaan stakeholder eksternal, mencakup perumusan strategi, analisis kekuatan dan kelemahan agensi, identifikasi stakeholder agensi, implementasi tindakan strategis, dan manajemen strategis. Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*) adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi di masa depan, sehingga rencana strategis dapat memberikan petunjuk yang bisa

digunakan oleh sebuah organisasi dari kondisi saat ini untuk mereka bekerja hingga 5 sampai 10 tahun ke depan.

Menurut Bryson dan Einsweiler dalam modul Perencanaan Strategis yang ditulis oleh Danar (2012:6), mereka berpendapat Perencanaan strategis pada umumnya menggunakan konsep stakeholder untuk menyeleksi berbagai isu berkaitan dengan pemilihan pihak-pihak yang terlibat dalam proses perencanaan strategis: waktunya, alasannya, dan caranya. Perencanaan Strategis adalah kegiatan yang mencakup serangkaian proses dari inovasi dan merubah perusahaan, sehingga apabila perencanaan strategis tidak mendukung inovasi dan perubahan, maka itu adalah kegagalan. Jadi dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis adalah suatu proses sistematis untuk mengelola organisasi dan arah mendatang dalam hubungan dengan lingkungan dan permintaan *stakeholder* eksternal, pada umumnya menggunakan konsep *stakeholder* untuk menyeleksi berbagai isu berkaitan dengan pemilihan pihak-pihak yang terlibat dalam proses perencanaan strategis.

Dalam bukunya Bryson (2004:11) menuliskan ada 4 manfaat Perencanaan Strategis, yaitu :

1. *Promotion of strategic thinking, acting, learning, and strategic conversation* (promosi dalam pemikiran strategis, akting, pengetahuan, dan pembicaraan strategis)
2. *Improved decision making* (pengambilan keputusan ditingkatkan)
3. *Enhanced organizational effectiveness* (peningkatan efektivitas organisasi)
4. *Enhanced effectiveness of broader societal systems* (peningkatan efektivitas sistem sosial yang lebih luas)

2.2.1. Fokus Perencanaan Strategis

Fokus-fokus perencanaan strategis yang di tuliskan oleh Bryson dkk dalam Danar (2012:6) terdiri dari :

a. Organisasi

Pada fokus organisasi hanya sedikit melibatkan warga, yaitu melalui anggota dewan (baik dipilih maupun ditunjuk). Perwakilan masyarakat pada organisasi tersebut telah memiliki pengetahuan dan kapasitas yang cakap, oleh karena itu partisipasi masyarakat dalam proses legitimasi tidak diperlukan, karena anggota dewan dan pembuat kebijakan telah banyak terlibat.

b. Program

Dalam fokus perencanaan strategis pada program akan diikuti dengan partisipasi masyarakat, terutama masyarakat sebagai penerima manfaat.

c. Komunitas

Sama halnya dengan perencanaan strategis yang berfokus pada program yang melibatkan partisipasi masyarakat. Kondisi demikian mengakibatkan asumsi yang menyamakan semua kelompok masyarakat, menganggap semua kepentingan yang sama padahal tidak selalu demikian. Oleh karena itu diperlukan konsep stakeholder dalam perencanaan strategis untuk mengatasi permasalahan tersebut.

2.2.2. Model-Model Perencanaan Strategis

Perencanaan memang peranan yang penting dalam pelaksanaan sebuah proyek pembangunan, karena perencanaan dapat memberikan arahan serta dapat digunakan sebagai pedoman agar suatu program atau proyek pembangunan dapat berjalan dengan baik. Dalam perencanaan strategis terdapat beberapa model yang dapat diaplikasikan, menurut Danar (2012:10) ada beberapa model antara lain :

a. Model Kebijakan Harvard

Model Kebijakan Harvard sering kita kenal dengan akronim SWOT, yang merupakan kepanjangan dari *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), *Threats* (ancaman), sebagai dasar bagi penyusunan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam bidang isu-isu. Dengan menggunakan analisis SWOT yang bertujuan untuk mengarahkan organisasi agar dapat mengembangkan strategi dalam membangun kekuatan, mengatasi kelemahan, mengantisipasi ancaman, dan memanfaatkan peluang.

b. Sistem Perencanaan Strategis

Menurut Bryson (2001:55) ada 8 langkah dalam proses perencanaan strategis, yaitu :

1. Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis
2. Mengidentifikasi mandat organisasi
3. Mempelajari misi dan nilai-nilai organisasi
4. Menilai lingkungan eksternal; peluang dan ancaman
5. Menilai lingkungan internal; kekuatan dan kelemahan
6. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi
7. Merumuskan strategi untuk mengelola isu
8. Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan

c. Manajemen Isu Strategis

Manajemen isu strategis pada dasarnya menjelaskan strategi organisasi untuk dapat memainkan isu sebagai perkembangan yang akan datang dalam organisasi maupun diluar organisasi, isu tersebut tentu saja mempunyai pengaruh besar terhadap organisasi untuk memenuhi tujuannya. Sistem manajemen isu strategis meliputi perhatian secara berkelanjutan terhadap isu yang muncul, merancang isu pada kelompok manajemen isu strategis, dan pemilihan tindakan yang diambil organisasi untuk memecahkan isu prioritas.

2.2.3. Pengertian Strategi

Strategi dapat digunakan dalam berbagai aktivitas kegiatan pada sebuah organisasi. Istilah strategi berasal dari kata Yunani, menurut Tjiptono (1997:3) secara etimologis strategi merupakan gabungan dari kata *stratos* yang berarti militer dan *ag* yang berarti memimpin. Bila digabungkan kedua kata diatas bila digabungkan akan memiliki arti ilmu atau seni untuk menjadi

jenderal. Komponen yang terkandung dalam strategi adalah komponen jangka panjang dan keunggulan bersaing.

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia (2011:964) strategi diartikan sebagai berikut :

- a. Ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai.
- b. Ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh dalam perang, dalam kondisi yang menguntungkan.
- c. Rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran yang khusus.
- d. Tempat yang baik menurut siasat perang

Sedangkan strategi diartikan oleh Amirulloh (2003:4) dalam Febrianti (2014:18) sebagai suatu rencana dasar yang luas dari suatu tindakan organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang dimana rencana dalam menggapai tujuan tersebut sesuai dengan lingkungan internal dan eksternalnya. Dari beberapa definisi diatas strategi dapat disimpulkan sebagai suatu gagasan dari suatu perencanaan dalam menjalankan suatu kegiatan, yang meliputi berbagai macam kebijakan serta program dengan tujuan untuk merespon lingkungan internal dan eksternal sebuah organisasi.

2.2.4. Syarat-Syarat Strategi

Menurut Suryono (2004:80) dalam bukunya yang berjudul *Pengantar Teori Pembangunan* mengatakan bahwa strategi pada prinsipnya berkaitan dengan persoalan seperti : kebijakan pelaksanaan, penentuan tujuan yang hendak dicapai, dan penentuan cara-cara atau metode penggunaan sarana prasarana. Strategi yang baik harus selalu berkaitan dengan tiga hal yaitu

tujuan, sasaran, dan cara. Oleh karena itu strategi harus didukung dengan kemampuan mengambil kesempatan yang ada.

Menurut Siagian (2002:102) strategi didalam kehidupan sehari-hari perlu memperhatikan :

- a. Strategi harus berada satu pihak yang mampu memberikan manfaat dari peluang yang akan timbul dipihak lain dimana meperkecil dampak berbagai faktor yang bersifat negatif bahkan berupa ancaman bagi orgnisasi dan kelangsungannya.
- b. Strategi harus memperhatikan secara realistis kemapuan suatu organisasi dalam berbagai daya, sarana-prasarana, dan dana guna mengoperasionalkan strategi tersebut.
- c. Strategi yang dioperasionalkan secara teliti. Tolak ukur tetap tidaknya suatu strategi mencakup perumusan strategi dan operasional atau pelaksanaanya.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa syarat-syarat strategi untuk mencapai sebuah tujuan dibutuhkan syarat-syarat yang sistematis agar stategi yang telah disusun dapat efektif dan efisien.

2.3. Pemerintah Daerah

2.3.1. Otonomi Daerah

Pelaksanaan otonomi daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah perlu ditunjang sistem pengelolaan keuangan daerah yang rasional, adil, partisipatif, transparan dan akuntabel. Dengan dibangunnya sistem pengelolaan keuangan daerah akan terciptanya penyelenggaraan pemerintahan daerah yang bersih dan tata kelola pemerintahan yang baik.

Untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan pemerintahan yang baik guna mendukung upaya pemberantasan korupsi di Indonesia yang berkaitan dengan penyalahgunaan anggaran daerah, yang harus dicermati adalah lahirnya tiga paket undang-undang tentang keuangan negara, yaitu:

- a). Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara;
- b). Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara, Serta;
- c). Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 Tentang Pemeriksaan Pengelolaan Dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.

Otonomi daerah di Indonesia dilaksanakan dalam rangka desentralisasi bidang pemerintahan. Pengertian Otonomi Daerah berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah disebutkan bahwa Otonomi Daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Mardiasmo (2002:102) menjelaskan bahwa terdapat dua alasan yang mendasari pemberian otonomi luas dan desentralisasi adalah:

- a. Intervensi pemerintah pusat pada masa lalu yang terlalu besar telah menimbulkan masalah rendahnya kapabilitas dan efektifitas pemerintahan daerah dalam mendorong proses pembangunan dan kehidupan demokrasi di daerah.
- b. Tuntutan pemberian otonomi muncul sebagai jawaban untuk memasuki era new game yang membawa new rules pada semua aspek kehidupan di masa mendatang. Pada suatu era dimana glabalization cascade semakin meluas pemerintah akan kehilangan kendali pada banyak persoalan seperti perdagangan internasional, informasi dan ide serta transaksi keuangan.

Secara teoritis kata lain dari otonomi ialah desentralisasi. Agar dapat menjalankan peran sebagai penyedia barang publik yang baik, pemerintah daerah harus mempunyai kemampuan baik dari segi politis kewenangannya yang diwujudkan dalam bentuk kebebasan dan kemandirian daerah dari pengaruh dominan pemerintah pusat yang kemudian dikonkritkan dalam otonomi daerah. Dari beberapa pengertian tentang otonomi daerah maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan otonomi daerah adalah kewenangan daerah untuk melaksanakan, mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri sesuai dengan kebijaksanaan, prakarsa dan kemampuan sendiri.

2.3.1.1. Ukuran- Ukuran Otonomi Daerah

Untuk mengetahui apakah suatu daerah otonom mampu untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri, ada beberapa ukuran yang dituliskan oleh Ibnu Syamsi (1983:190). Ukuran-ukuran tersebut antara lain :

1. Kemampuan Struktur Organisasinya, stuktur organisasi pemerintah daerah mampu menampung segala aktivitas dan tugas-tugas yang menjadi beban dan tanggung jawabnya.
2. Kemampuan Aparatur Pemerintah Daerah, aparat pemerintahan daerah mampu menjalankan tugasnya dalam mengatur dan mengurus rumah tangga daerah. Keahlian, moral, disiplin dan kejujuran saling menunjang tercapainya tujuan yang di idam-idamkan oleh pemerintah daerahnya.
3. Kemampuan Mendorong Partisipasi Masyarakat
Dengan struktur organisasi dan kelincahan aparatnya, Pemerintah daerah masih dituntut agar rakyat mau berperan serta dalam mencapai tujuan, terutama kegiatan pembangunan.

4. Kemampuan Keuangan daerah, semua kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut memerlukan biaya, dan biaya yang diburuhkan tidaklah sedikit. Oleh karna itu perlu dipikirkan apakah pemerintah daerah mampu membiayai semua kegiatan sebagai pelaksanaan pengaturan dan pengurusan rumah tangga sendiri.

2.3.1.2. Prinsip-Prinsip Otonomi Daerah

Dalam mewujudkan sebuah otonomi daerah yang yang dirasakan nyata, dinamis, serasi dan bertanggung jawab maka pemerintah memerlukan prinsip-prinsip agar otonomi daerahnya berjalan sesuai ketentuan diatas. Prinsip-prinsip tersebut diartikan oleh Widjaja (1998:125), yaitu :

- a. Nyata, berarti urusan pemerintahan yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan pembangunan.
- b. Dinamis, berarti sesuai dengan perkembangan dan dinamika masyarakat.
- c. Serasi, berarti urusan dilaksanakannya sesuai dengan arah dan kebijaksanaan pemerintah pusat/nasional.
- d. Bertanggung jawab, berarti tidak bertentangan dengan peraturan perundangan-undangan yang ada dan berlaku.

Dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, juga dijelaskan bahwa terdapat dua prinsip otonomi daerah yaitu:

- 1). Otonomi Seluas-luasnya

Prinsip otonomi daerah menggunakan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam arti daerah diberikan kewenangan mengurus dan mengatur semua urusan pemerintahan di luar yang menjadi urusan pemerintah yang ditetapkan dalam Undang-Undang ini. Daerah memiliki kewenangan membuat kebijakan daerah untuk memberi pelayanan, peningkatan peran serta, prakarsa, dan pemberdayaan masyarakat yang bertujuan pada peningkatan kesejahteraan rakyat.

- 2). Otonomi yang Nyata dan Bertanggungjawab

Prinsip otonomi nyata adalah suatu prinsip bahwa untuk menangani urusan pemerintahan dilaksanakan berdasarkan tugas, wewenang, dan kewajiban yang senyatanya telah ada dan berpotensi untuk tumbuh, hidup dan berkembang sesuai dengan potensi dan kekhasan daerah.

2.3.1.3. Tujuan Otonomi Daerah

Tujuan utama penyelenggaraan otonomi daerah adalah untuk meningkatkan pelayanan publik (*public service*) dan memajukan perekonomian daerah. Pada dasarnya terkandung tiga misi utama pelaksanaan otonomi daerah dan desentralisasi fiskal, yaitu: (1) meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat, (2) menciptakan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya daerah, dan (3) memberdayakan dan menciptakan ruang bagi masyarakat (publik) untuk berpartisipasi dalam proses pembangunan. Tujuan otonomi ini juga di kemukakan oleh Widjaja (1998:124-125), antara lain :

- a. Efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan di daerah (*mangkung* dan *sangkil*) berdaya guna dan berhasil guna.
- b. Dalam rangka lebih meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.
- c. Pembangunan kestabilan politik dan dalam rangka mewujudkan persatuan dan kesatuan bangsa (pembaruan).
- d. Dalam rangka peran serta masyarakat dalam pembangunan.

2.3.1.4. Kendala Pelaksanaan Otonomi Daerah

Kuncoro (1997:414) menjelaskan ada beberapa hal yang dapat menghambat keberhasilan pemerintah daerah melaksanakan otonominya, yaitu:

- a. Dominannya transfer dan pusat.
- b. Kurang berperannya perusahaan daerah sebagai sumber pendapatan asli daerah.
- c. Tingginya derajat sentralisasi dalam bidang perpajakan.
- d. Kendati pajak daerah cukup beragam, ternyata hanya sedikit yang bisa diandalkan sebagai sumber penerimaan.
- e. Kelemahan dalam pemberian subsidi dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah

Pendapat lain tentang kendala-kendala dalam pelaksanaan otonomi daerah juga dituliskan oleh Widjaja (1998:131), kendala-kendaka tersebut antara lain:

- a. Masih dirasakan di kalangan masyarakat belum adanya kesatuan pandangan, persepsi, pemahaman tentang pembentukan otonomi.
- b. Menganut sistem otonomi yang berjenjang.
- c. Penyerahan urusan masih dikaitkan dengan peraturan pemerintah yang telah tidak sesuai lagi dengan situasi dan kondisi dewasa ini.
- d. Adanya kekhawatiran mengganggu stabilitas nasional yang bermuara kepada terganggunya keutuhan negara kesatuan (dismitegrasi negara).
- e. Masih kuatnya anggapan mengenai kelemahan aparatur pemerintah daerah seperti sumberdaya manusia, kekurangan sumber daya pembiayaan.
- f. Penymarataan penyerahan urusan.
- g. Belum adanya kejelasan dan ketegasan.

Dari dua pendapat diatas dapat dilihat bahwa masih banyaknya faktor-faktor penghambat dari berlangsungnya otonomi daerah. Bila otonomi daerah ingin berjalan dengan baik diperlukan kerjasama antara pemerintah daerah dan masyarakat daerah. Bila kerjasama ini berjalan dengan baik maka dapat dipastikan bahwa otonomi daerah dapat berjalan sesuai dengan keinginan pemerintah maupun masyarakat suatu daerah tersebut.

2.3.2. Desentralisasi Fiskal

Desentralisasi fiskal secara umum diartikan oleh Hendry (2010:4) dalam jurnalnya sebagai sebuah alat untuk mencapai salah satu tujuan bernegara, yaitu memberikan pelayanan publik yang lebih baik dan menciptakan proses pengambilan keputusan publik yang lebih demokratis. Pengertian desentralisasi fiskal juga di kemukakan oleh Brid yang di kutip oleh Hamzah (2008:114), menjelaskna bahwa desentralisasi fiskal adalah salah satu cara melepaskan diri dari berbagai jebakan ketidak efektifan dan ketidak efisienan pemerintah, ketidakstabilan ekonomi, dan ketidak-cukupan pertumbuhan ekonomi. Dapat disimpulkan bahwa desentralisasi fiskal adalah kebebasan suatu daerah untuk mengurus rumahtangganya dalam bidang ekonomi secara mandiri agar pemerintah daerah dapat mengalokasikan dananya sesuai kebutuhan dan tidak bergantung kepada pusat.

2.4. Keuangan Daerah

Menurut Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah, keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah yang dapat dinilai dengan uang dan segala sesuatu berupa uang dan barang yang dapat dijadikan milik daerah yang berhubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban tersebut. Keuangan daerah sangat penting dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, pembangunan dan pemenuhan kepentingan masyarakat setempat. Guna mencapai hal tersebut diperlukan pengelolaan keuangan daerah yang sempurna.

2.4.1. Sumber-Sumber Keuangan Daerah

Sumber-sumber penerimaan keuangan daerah adalah semua yang dapat dijadikan sarana untuk pembiayaan kegiatan daerah, dan masuk dalam kas daerah. Penerimaan daerah dalam hal ini, terbatas pada kaidah harus berada pada kerangka dasar dari program perekonomian nasional, maka dengan adanya Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah diharapkan dapat dijadikan acuan yang legal atas kebijakan keuangan Pemerintahan Daerah.

2.4.2. Menejemen Keuangan Daerah

Dalam konsep yang sederhana, Menejemen Keuangan Daerah sering diartikan sebagai mobilitas sumber-sumber keuangan yang dimiliki oleh suatu daerah. Menurut Rahardjo (2011:141-142) dalam konsep yang lebih luas, menejemen keuangan daerah meliputi aspek-aspek berikut :

- 1).Pengelolaan (optimalisasi dan/atau penyeimbangan) seluruh sumber yang mampu memberikan penerimaan, pendapatan dan/atau penghematan yang mungkin dilakukan.
- 2).Ditetapkan oleh Badan Eksekutif dan Badan Legislatif, dilaksanakan oleh Badan Eksekutif, serta diawasi dan dikendalikan oleh seluruh komponen masyarakat dan badan legislatif Daerah.
- 3).Diarahkan untuk mencapai kesejahteraan seluruh masyarakat.
- 4).Didasari oleh prinsip-prinsip 3E (Ekonomi, Efisiensi, dan Efektivitas)
- 5).Dokumentasi untuk transparansi dan akuntabilitas

2.4.3. Pendapatan Asli Daerah dan Sumber-Sumber Pendapatan Asli Daerah

Untuk dapat menyelenggarakan dan melaksanakan pemerintahan yang baik, pemerintah daerah memerlukan sumber dana yang dapat diambil dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara. Dalam sektor pendapatan, setiap

daerah memiliki sumber-sumber keuangan untuk menampung pembiayaan pembangunan. Menurut Pratiwi dan Ichsan (1991:56) pendapatan daerah adalah segenap penerimaan yang masuk ke kas daerah yang diatur dengan peraturan daerah yang berlaku yang dipergunakan untuk menutup pengeluaran daerah. Pada Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Pusat Dan Daerah disebutkan bahwa pendapatan asli daerah merupakan pendapatan daerah yang bersumber dari hasil pajak daerah, hasil retribusi, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah. Hal-hal diatas bertujuan untuk memberikan keleluasan kepada daerah dalam menggali pendanaan dalam pelaksanaan otonomi daerah sebagai perwujudan asas desentralisasi.

Pendapatan asli daerah merupakan pendapatan yang ditentukan dan dikumpulkan secara lokal oleh pemerintah daerah. Jenis pendapatan ini merupakan sumber penghasilan utama bagi sebuah daerah. Kebijakan yang perlu ditempuh dalam kaitan peningkatan pendapatan khususnya pendapatan asli daerah menurut Kamaludin dalam Suhadak (2007:163), adalah:

Upaya intensifikasi dan ekstensifikasi pemungutan sehingga diharapkan pendapatan asli daerah akan lebih berperan. Kebijakan dan usaha intensifikasi berupa peningkatan pendapatan asli daerah dari sumber-sumber yang ada atau berjalan selama ini. Sementara itu, kebijakan dan usaha ekstensifikasi dalam pemungutan ini berupa mencari dan menggali sumber-sumber pendapatan daerah yang baru dalam batas ketentuan perundang-undangan.

Kelompok pendapatan asli daerah berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan

Daerah pada Pasal 26 ayat 1, 3, dan 4 dibagi menurut jenis pendapatan yang terdiri atas:

Kelompok pendapatan asli daerah dibagi menurut jenis pendapatan yang terdiri atas:

- a. pajak daerah;
- b. retribusi daerah;
- c. hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, antara lain :
 1. bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik daerah/BUMD;
 2. bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik pemerintah/BUMN;
 3. bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik swasta atau kelompok usaha masyarakat.
- d. lain-lain pendapatan asli daerah yang sah, antara lain :
 1. hasil penjualan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan secara tunai atau angsuran/cicilan;
 2. jasa giro;
 3. pendapatan bunga;
 4. penerimaan atas tuntutan ganti kerugian daerah;
 5. penerimaan komisi, potongan ataupun bentuk lain sebagai akibat dari penjualan dan/atau pengadaan barang dan/atau jasa oleh daerah;
 6. penerimaan keuntungan dari selisih nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing;
 7. pendapatan denda atas keterlambatan pelaksanaan pekerjaan;
 8. pendapatan denda pajak;
 9. pendapatan denda retribusi;
 10. pendapatan hasil eksekusi atas jaminan;
 11. pendapatan dari pengembalian;

12. fasilitas sosial dan fasilitas umum;
13. pendapatan dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan; dihapus; dan
14. pendapatan dari Badan Layanan Umum Daerah.

Di dalam Pasal 6 Ayat 1 Dan 2 Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Pemerintah Daerah disebutkan bahwa pendapatan asli daerah bersumber dari :

1. Pendapatan Daerah, yang bersumber dari:
 - a. Pendapatan Asli Daerah;
 - b. Dana Perimbangan;
 - c. Lain-Lain Pendapatan.
2. Pembiayaan, yang bersumber dari:
 - a. Sisa lebih perhitungan anggaran Daerah;
 - b. Penerimaan pinjaman Daerah;
 - c. Dana cadangan Daerah;
 - d. Hasil penjualan kekayaan Daerah yang dipisahkan.

Daerah memiliki sumber keuangan dari Pendapatan Asli Daerah dan non- Pendapatan Asli Daerah, yang mana pendapatan asli daerah dapat digali dari sektor Pajak, Retribusi, Perusahaan Milik Daerah dan Dinas-Dinas yang dapat diambil nilai ekonomisnya, maupun pengelolaan kekayaan Daerah. Sedangkan untuk non-Pendapatan Asli Daerah, mayoritas dipenuhi oleh adanya subsidi dari Pemerintah Pusat,

dan pinjaman-pinjaman yang mungkin dapat dilakukan langsung oleh Pusat atau Daerah. Jenis-jenis pajak daerah dan retribusi daerah diatas dapat disesuaikan dengan kewenangan setiap daerah otonom.

2.5. Retribusi Daerah

Sumber pendapatan daerah yang penting lainnya adalah retribusi daerah. Pengertian retribusi secara umum adalah pembayaran-pembayaran kepada negara yang dilakukan oleh mereka yang menggunakan jasa-jasa negara. Retribusi daerah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2001 Tentang Retribusi Daerah, Pasal 1 Ayat 1 menjelaskan :

“Retribusi daerah, yang selanjutnya disebut Retribusi, adalah pemungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan / atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan”.

Retribusi daerah dilaksanakan berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2001 Tentang Peraturan Umum Retribusi Daerah dan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pemerintahan Di Daerah. Menurut Agus dan Panca (2004:177) :

“untuk pelaksanaannya di masing-masing daerah, pungutan retribusi daerah dijabarkan dalam bentuk peraturan daerah yang mengacu kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Besaran retribusi yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang menggunakan jasa atau perizinan tertentu dihitung dengan cara mengalihkan tarif retribusi dengan tingkat penggunaan jasa.”

2.5.1. Objek dan Subjek Retribusi Daerah

Objek retribusi daerah yang dikemukakan oleh Mardiasmo (2013:16-17) sejalan dengan apa yang tertera dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah Pada Pasal 110, Pasal 127,

dan Pasal 141. Pada buku miliknya, Mardiasmo menyebutkan retribusi daerah dibagi menjadi 3 (tiga) golongan, antara lain :

a. Retribusi Jasa Umum

Objek retribusi jasa umum adalah pelayanan yang disediakan atau diberikan pemerintah daerah untuk tujuan kepentingan dan kemanfaatan umum serta dapat dinikmati perseorangan maupun suatu organisasi. Jenis-jenis retribusi jasa umum, yaitu :

1. Retribusi pelayanan kesehatan;
2. Retribusi pelayanan persampahan/kebersihan;
3. Retribusi penggantian biaya cetak kartu tanda penduduk dan akta catatan sipil;
4. Retribusi pelayanan pemakaman dan pengabuan mayat;
5. Retribusi pelayanan parkir di tepi jalan umum;
6. Retribusi pelayanan pasar;
7. Retribusi pengujian kendaraan bermotor;
8. Retribusi pemeriksaan alat pemadam kebakaran;
9. Retribusi penggantian biaya cetakpeta;
10. Retribusi penyediaan dan/atau penyedotan kaskus;
11. Retribusi pengolahan limbah cair;
12. Retribusi pelayanan tera/tera ulang;
13. Retribusi pelayanan pendidikan; dan
14. Retribusi pengendalian menara telekomunikasi.

b. Retribusi Jasa Usaha

Objek retribusi jasa usaha adalah pelayanan yang disediakan oleh pemerintah daerah dengan menganut prinsip-prinsip komersial. Jenis-jenis jasa usaha, yaitu :

1. Retribusi pemakaian kekayaan daerah;
2. Retribusi pasar grosir dan/atau pertokoan;
3. Retribusi tempat pelelangan;
4. Retribusi terminal;
5. Retribusi tempat khusus parkir;
6. Retribusi tempat penginapan/pesanggrahan/villa;
7. Retribusi rumah potong hewan;
8. Retribusi pelayanan kepelabuhan;
9. Retribusi tempat rekreasi dan olahraga;
10. Retribusi penyebrangan di air; dan
11. Retribusi penjualan produksi usaha daerah.

c. Retribusi perizinan tertentu

Objek retribusi perizinan tertentu adalah pelayanan perizinan tertentu yang diberikan oleh pemerintah daerah kepada perseorangan atau organisasi yang dimaksudkan untuk pengaturan dan pengawasan atas kegiatan pemanfaatan ruang, penggunaan sumber daya alam, barang, sarana, prasarana, atau fasilitas tertentu guna melindungi kepentingan umum dan menjaga kelestarian lingkungan. Jenis-jenis dari retribusi perizinan tertentu adalah :

1. Retribusi izin mendirikan bangunan;
2. Retribusi tempat penuualan minumam beralkohol;
3. Retribusi izin gangguan;
4. Retribusi izin trayek; dan
5. Retribusi izin usaha perikanan.

Mardiasmo (2013:18) juga menjelaskan siapa saja yang menjadi subjek dari retribusi daerah. Subjek retribusi daerah tersebut antara lain :

1. Retribusi jasa umum adalah orang pribadi atau badan yang menggunakan/menikmati pelayanan jasa umum yang bersangkutan.
2. Retribusi jasa usaha adalah orang pribadi atau badan yang menggunakan atau menikmati pelayanan jasa usaha yang bersangkutan.
3. Retribusi perizinan tertentu adalah orang pribadi atau badan yang memperoleh izin tertentu dari Pemerintah Daerah.

Menurut Panca dan Agus (2004:175), “mengenai retribusi jasa usaha dan retribusi perizinan tertentu untuk daerah provinsi dan daerah kabupaten/kota ditetapkan sesuai dengan kewenangan masing-masing daerah sebagaimana diatur dalam perundang-undangan yang berlaku.” Objek dan subjek retribusi jasa umum berlaku untuk setiap daerah otonom baik provinsi maupun kabupaten/kota, untuk retribusi jasa usaha dan retribusi perizinan ditetapkan sesuai dengan kewengan setiap daerah otonom yang disesuaikan dengan perundang-undang yang berlaku.

2.5.2. Retribusi Parkir

Pengertian retribusi parkir adalah pembayaran atas jasa parkir atau pelayanan tempat parkir yang disediakan dan atau diberikan oleh pemerintah

sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Sementara, pengertian parkir itu sendiri adalah tempat pemberhentian kendaraan dalam jangka waktu pendek atau lama, sesuai dengan kebutuhan pengendara. Parkir merupakan salah satu unsur prasarana transportasi yang tidak terpisahkan dari sistem jaringan transportasi, sehingga pengaturan parkir akan mempengaruhi kinerja suatu jaringan, terutama jaringan jalan raya (www.galeripustaka.com). Sedangkan tempat parkir adalah tempat yang berada di tepi jalan umum tertentu yang telah ditetapkan oleh Bupati sebagai tempat parkir kendaraan bermotor. Siahaan (2005:493) menjelaskan bahwa pelayanan parkir di tepi jalan umum adalah penyedia pelayanan parkir di tepi jalan umum yang ditentukan Pemerintah Daerah.

Yang dimaksud dengan subjek retribusi parkir adalah setiap orang yang memanfaatkan tempat parkir khusus. Sedangkan objek retribusi parkir adalah pelayanan parkir umum dan tempat parkir khusus yang meliputi : tepi jalan umum yang di iijinkan; pelataran parkir yang merupakan halaman kantor instansi Pemerintah Daerah; halaman pertokoan; taman parkir; gedung parkir; tempat-tempat lain yang sejenis. Bapak Doni Hariono S.E selaku anggota Dinas Perhubungan menjelaskan:

“Jenis-jenis tempat parkir dapat dibedakan menjadi tiga yaitu tempat parkir umum, tempat parkir khusus dan tempat parkir insidentil. Tempat parkir umum adalah tempat parkir yang berada di bahu/tepi/sepanjang jalan yang tidak bertentangan dengan rambu-rambu lalu lintas untuk meletakan kendaraan bermotor maupun tidak bermotor yang bersifat sementara. Tempat parkir khusus adalah tempat parkir yang ada di sekitaran pasar dan lahan milik pemerintah seperti alun-alun kota Malang. Yang terakhir adalah tempat parkir insidentil yaitu tempat parkir yang diselenggarakan secara tidak tetap atau tidak permanen, tempat parkir

insidentil ini diselenggarakan bila ada suatu kepentingan atau kegiatan baik menggunakan fasilitas umum maupun fasilitas sendiri”.

2.5.2.1. Mekanisme pemungutan retribusi parkir

Menurut Siahaan (2005:455-456) kegiatan pemungutan retribusi yang tidak dapat dikerjasamakan dengan pihak ketiga adalah perhitungan besarnya retribusi terutang, pengawasan penyetoran retribusi, dan penagihan retribusi. Dalam pemungutan retribusi parkir instansi yang berwenang adalah Dinas Perhubungan. Untuk mempermudah pemungutan retribusi parkir diperlukan suatu langkah oleh petugas pelaksana teknis agar bisa berjalan dengan lancar dan dapat dipertanggungjawabkan sebaik mungkin. Pemungutan retribusi parkir dilaksanakan oleh juru parkir yang bertugas dilapangan dan dipantau oleh Seksi Perparkiran Dinas Perhubungan Kota Malang.

Dalam hal ini ada beberapa teknis dan mekanisme pemungutan retribusi yang dituliskan oleh Ichsan (1997:61) yang dapat dilaksanakan dengan menggunakan :

1. Karcis atau tanda bukti pembayaran retribusi;
2. Karcis atau tanda bukti pembayaran retribusi dibubuhkan atau ditempatkan pada kartu adalah retribusi yang pemungutannya dilaksanakan secara berkala (bulanan atau mingguan dengan jumlah retribusi yang tetap)
3. Surat ketetapan (tanda bukti pembayaran retribusi yang pungutannya berdasarkan atas permintaan dan permohonan dari calon pembayar retribusi)

Karcis atau tandsa bukti selain digunakan sebagai tanda pembayaran juga dapat berfungsi sebagai alat kontrol, agar kebocoran dari retribusi parkir dapat di kurangi.

2.5.2.2. Intensifikasi dan Optimalisasi Retribusi Parkir

Pengertian intensifikasi retribusi parkir adalah suatu usaha dalam memperbesar penerimaan dengan cara melakukan pemungutan yang lebih giat, ketat, teliti dan memanfaatkan hal yang sudah ada. Agar retribusi parkir dapat meningkat dengan baik dibutuhkan faktor-faktor yang nantinya dapat meningkatkan pendapatan dari sektor parkir ini, yaitu :

a. Faktor Manusia

Manusia merupakan kunci utama dalam setiap usaha pencapaian tujuan. Dalam hal ini pegawai sebagai aparat pelaksana penerimaan retribusi parkir memegang peranan yang sangat penting. Sukses tidaknya target retribusi parkir tergantung pada petugas yang melaksanakan pengambilan retribusi parkir.

b. Faktor organisasi

Organisasi memiliki dua pengertian yang saling mendukung, yaitu organisasi dalam arti statis dan organisasi dalam arti dinamis. Organisasi Statis adalah sebuah wadah untuk berorganisasi dan adanya hubungan kerjasama antara kelompok atau suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu, namun dalam organisasi ini hanya untuk membuat kerangka saja dalam sebuah manajemen. Sedangkan organisasi dinamis diartikan sebagai proses atau yang dilakukan dalam berorganisasi untuk menetapkan dan mengorganisir susunan organisasi suatu usaha dan sebagai suatu sistem dalam

proses berinteraksi antara orang-orang yang bekerjasama baik dalam lingkungan formal maupun informal. Dalam organisasi dinamis, setiap individu yang ada didalamnya sudah mendapatkan pembagian kerja yang jelas dan disertai dengan kegiatan-kegiatan atau perincian yang telah direncanakan dengan baik dalam mencapai suatu tujuan tertentu yang telah disepakati bersama (www.empi378.wordpress.com/). Dari pengertian diatas organisasi yang digunakan lebih condong kepada organisasi statis yaitu sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi karena hanya melihat dari segi stuktur organisasinya saja.

c. Faktor sarana dan prasarana

Menurut Siagian (1988:151) yang disebut sebagai sarana adalah

“Segala jenis peralatan yang dimiliki organisasi dan diperlukan untuk melakukan berbagai kegiatan dalam rangka mengemban misi organisasi yang bersangkutan”. Tersedianya sarana dan prasarana bagi petugas baik dikantor maupun dilapangan akan sangat mendukung tercapainya usaha dalam meningkatkan retribusi”.

Setiap perusahaan atau organisasi memiliki keterbatasan atas sumber dayanya, baik keterbatasan dalam jumlah bahan baku, ruang tenaga kerja maupun modal. Dengan keterbatasan ini, sebuah organisasi perlu merencanakan suatu strategi yang dapat mengoptimalkan hasil yang ingin dicapai yaitu keuntungan maksimal. Menurut Winardi dalam Muhammad Aidi Ali (2014: 348) berpendapat bahwa optimaslisai adalah ukuran yang menyebabkan tercapainya tujuan sedangkan jika dipandang dari sudut usaha, optimalisasi adalah usaha memaksimalkan kegiatan

sehingga mewujudkan keuntungan yang diinginkan atau dikehendaki. Optimalisasi adalah pengoptimalan. Dari kedua pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian optimalisasi adalah sebuah ukuran yang digunakan dalam pengukuran tercapainya sebuah tujuan secara optimal.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Alasan menggunakan pendekatan tersebut karena penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran mendalam mengenai objek penelitian yaitu mengenai perencanaan strategis Dinas Perhubungan Kota Malang dalam optimalisasi penerimaan retribusi parkir. Dalam penelitian ini, penulis melakukan wawancara mendalam dengan pihak Dinas Perhubungan dan juru parkir untuk mengetahui pendapat mereka mengenai optimalisasi retribusi parkir. Hasil wawancara dan studi kepustakaan dianalisis sehingga dapat menjawab pertanyaan penelitian.

Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2012:4) memberikan penjelasan tentang pendekatan kualitatif adalah sebagai berikut:

“Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh). Jadi dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesa, tetapi perlu memandangnya sebagai dari sesuatu keutuhan.”

Dalam melakukan penelitian terhadap sebuah fenomena yang terjadi di masyarakat, penulis dapat memilih satu alternatif dari berbagai macam metode penelitian yang ada. Metode penelitian ini dapat digunakan dalam penemuan, pengumpulan, analisis, dan interpretasi data sehingga dapat dikatakan bahwa

metode penelitian dapat memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan arah kegiatan untuk memudahkan penulis dalam mencapai tujuan. Metode penelitian merupakan bagian yang sangat penting dalam penelitian karena merupakan salah satu unsur vital yang menunjang tercapainya hasil suatu penelitian. Melalui metode kualitatif penulis pada tahap awal melakukan penjelajahan, selanjutnya melakukan pengumpulan data yang mendalam sehingga dapat ditemukan hipotesis yang berupa hubungan antar isu-isu yang terjadi dalam hal ini dengan memberikan gambaran dan analisis secara mendalam terkait perencanaan strategis Dinas Perhubungan Kota Malang dalam optimalisasi penerimaan retribusi parkir.

3.2. Fokus Penelitian

Penentuan fokus penelitian dilakukan untuk membatasi studi sehingga penelitian yang dilakukan lebih terarah dan juga dapat menyaring informasi yang lebih relevan, selain itu dalam penelitian kualitatif juga menghendaki batas-batas dalam penelitian yang berdasarkan atas fokus yang telah ditentukan yang timbul sebagai masalah dalam penelitian.

Fokus penelitian adalah hal-hal yang menjadi batas dalam penelitian dan untuk memudahkan dalam menentukan data yang akan diperlukan untuk suatu penelitian. Fokus penelitian merupakan suatu lingkup permulaan yang akan dijadikan sebagai wilayah penelitian, sehingga penulis akan memperoleh gambaran secara menyeluruh tentang situasi yang akan diteliti. Penetapan fokus penelitian juga sebagai upaya pencegahan terjadinya pembiasan didalam mendeskripsikan dan membahas masalah yang sedang diteliti. Fokus pada

dasarnya adalah masalah pokok yang bersumber dari pengalaman penulis atau melalui pengetahuan yang diperolehnya melalui kepustakaan ilmiah ataupun kepustakaan lainnya (Moleong, 2012:97). Dalam kata lain penelitian ini didasarkan atas objek penelitian yang ingin diketahui penulis meliputi aspek tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan aktivitas (*activity*) yang berintegrasi secara sinergis. Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini yang menjadi fokus kajian yaitu sebagai berikut maka penulis menetapkan fokus pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Strategi yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kota Malang dalam optimalisasi penerimaan retribusi parkir adalah setiap hari juru parkir harus setor ke Dinas Perhubungan, Dinas Perhubungan selalu mengawasi juru parkir secara langsung, dan Dinas Perhubungan mengadakan sosialisasi untuk juru parkir. Dalam pelaksanaan strategi tersebut ada beberapa kendala yang dialami oleh Dinas Perhubungan yaitu tidak adanya patokan dalam menentukan besarnya setoran parkir disetiap titik parkir, hujan deras disertai angin membuat juru parkir tidak mau setor, juru parkir tidak hanya setor ke Dinas Perhubungan saja, dan Rumah Toko yang telah tutup namun tidak melapor ke Dinas Perhubungan.
2. Perencanaan strategis Dinas Perhubungan Kota Malang dan rekomendasi strategi bagi Dinas Perhubungan berdasarkan analisis SWOT antara lain mengoptimalkan kerjasama tim antar petugas Dinas Perhubungan Kota Malang khususnya Bidang Perparkiran untuk meningkatkan pendapatan dari sektor parkir, meningkatkan Sumberdaya Manusia dan sistem kelembagaan di

Bidang Parkir, Menegakan peraturan tentang pelaksanaan perparkiran untuk mengurangi kecurangan yang dilakukan oleh juru parkir, dan meminimalisir pelayanan parkir yang kurang baik.

3.3. Lokasi dan Situs Penelitian

Moleong (2012:128) berpendapat bahwa lokasi penelitian merupakan tempat dimana penulis melakukan penelitian terutama dalam menangkap fenomena atau peristiwa yang sebenarnya terjadi dari objek yang diteliti dalam rangka mendapatkan data-data penelitian yang akurat. Sedangkan pendapat lain dikemukakan oleh Bogdan dan Taylor (1992:34) bahwa lokasi yang layak dipilih untuk diteliti adalah lokasi yang didalamnya terdapat persoalan substantif dan teoritik. Dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti melakukan penelitian terhadap obyek yang akan diteliti. Dalam penelitian yang dilakukan terhadap perencanaan strategis Dinas Perhubungan Kota Malang dalam optimalisasi retribusi parkir maka lokasi penelitian yang dilakukan penulis adalah di Kota Malang. Penulis tertarik pada Kota Malang dikarenakan saat ini pertumbuhan penduduk, bangunan maupun kendaraan sangatlah pesat dan penerimaan dari retribusi parkir belum bisa di katakan optimal.

Sedangkan yang dimaksud dengan situs penelitian adalah menunjukkan dimana sebenarnya penulis dapat menangkap keadaan dari obyek yang akan diteliti, sehingga keakuratan data yang diperlukan untuk menjawab permasalahan sesuai dengan fokus penelitian dapat diperoleh. Maka yang menjadi situs dalam penelitian ini adalah Dinas Perhubungan Kota Malang, Jl. Raden Intan 1 Malang

dan titik parkir yang ada di 5 Kecamatan di Kota Malang yaitu Kecamatan Sukun, Kecamatan Kedung Kandang, Kecamatan Blimbing, Kecamatan Lowokwaru, dan Kecamatan Klojen. Pemilihan Dinas Perhubungan Kota Malang sebagai objek penelitian dikarenakan pada lokasi tersebut terdapat data dan informasi yang akurat dan relevan berkenaan dengan perencanaan strategis Dinas Perhubungan Kota Malang dalam optimalisasi penerimaan retribusi parkir.

3.4. Jenis dan Sumber Data

Menurut Lofland yang dikutip oleh Moleong (2012: 157) menjelaskan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata, tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen sumber data tertulis. Berdasarkan hal tersebut peneliti membagi jenis data yang meliputi, tindakan, pernyataan, sumber data tertulis. Penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu :

1. Data Primer

Data yang dapat diperoleh langsung dari narasumber. Pada umumnya data primer diperoleh dengan melakukan wawancara langsung dengan pihak terkait sehingga memperoleh data dan informasi yang lengkap, yang mungkin tidak di dapatkan dari data sekunder. Data primer dapat diperoleh langsung dari aktor yang terlibat.

2. Data Sekunder

Data yang berasal dari dokumen yaitu berbagai dokumentasi yang memiliki relevansi dengan fokus penelitian berupa peraturan daerah, peraturan gubernur serta jurnal dan buku-buku literatur yang diperoleh dari suatu organisasi atau berasal dari pihak yang telah mengumpulkan dan

mengolahnya sehingga dapat melengkapi data-data yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah :

- a. Kota Malang Dalam Angka Tahun 2015
- b. Peraturan Daerah Pemerintah Kota Malang Nomor 3 Tahun 2015 tentang Retribusi Jasa Umum
- c. Rencana Strategis Dinas Perhubungan Tahun 2014-2018
- d. Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
- e. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah

Proses pengumpulan sumber data dalam penelitian harus dilakukan secara relevan agar pembahasan dalam penelitian ini sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Sugiyono (2009:56) membedakan teknik pengumpulan data menjadi empat bagian yaitu observasi, *interview*, dokumentasi, dan gabungan ketiganya (triangulasi). Oleh karena itu, untuk memperoleh data yang valid dan relevan dalam penelitian ini, maka penulis menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut sebagai berikut :

1. Wawancara (*Interview*)

Moleong (2012:186) mendefinisikan wawancara sebagai percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, salah seorang yang melakukan wawancara meminta informasi atau ungkapan kepada orang yang diteliti yang berputar di sekitar pendapat dan keyakinannya. Dalam bentuknya yang paling sederhana wawancara terdiri

atas sejumlah pertanyaan yang dipersiapkan oleh penulis dan diajukan kepada seseorang mengenai topik penelitian secara tatap muka, dan penulis merekam jawaban-jawabannya sendiri.

Dalam penelitian ini wawancara digunakan untuk mendapatkan jawaban secara langsung dari narasumber tentang perencanaan strategis Dinas Perhubungan Kota Malang dalam optimalisasi penerimaan retribusi parkir. Wawancara atau interview ini dilakukan pada waktu dan saat yang tepat untuk menggali informasi sebanyak-banyaknya dan dapat mengungkap masalah yang ada.

2. Observasi

Ketika penulis mengumpulkan data untuk tujuan penelitian yang ilmiah, kadang-kadang perlu memperhatikan berbagai fenomena sendiri, atau kadang-kadang menggunakan pengamatan orang lain. Observasi atau pengamatan dapat didefinisikan sebagai perhatian yang fokus terhadap kejadian atau gejala. Pengamatan dilakukan untuk melihat interaksi nyata antara objek penelitian dengan pihak-pihak yang terlibat langsung dalam perencanaan strategis Dinas Perhubungan Kota Malang dalam optimalisasi penerimaan retribusi parkir Kota Malang.

3. Dokumentasi

Metode ini bertujuan mencari data mengenai hal yang berupa catatan penulis dan peraturan-peraturan yang ada. Dokumentasi dapat dijadikan bukti tambahan untuk keakuratan penelitian serta untuk memberikan gambaran tentang kondisi empiris lapangan. Dokumen-dokumen yang akan digunakan

akan mengikuti perkembangan penelitian di lapangan, namun penulis merumuskan dokumen yang diperlukan dalam mendukung fokus penelitian.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Burhan Bungin (2010:107), menjelaskan bahwa metode pengumpulan data kualitatif yang paling independen terhadap semua metode pengumpulan data dan teknik analisis data adalah teknik wawancara, observasi dan bahan dokumenter, sehingga pengumpulan data pada penelitian ini juga menggunakan tiga teknik tersebut.

1. Teknik *Interview*/Wawancara

Hasan dalam Emzir (2012:50) mendefinisikan wawancara sebagai interaksi bahasa yang berlangsung antara dua orang dalam situasi saling berhadapan. Salah satu orang yang melakukan wawancara meminta informasi kepada orang yang diteliti. Dalam bentuknya yang paling sederhana wawancara terdiri atas sejumlah pertanyaan yang dipersiapkan oleh penulis dan diajukan kepada seseorang mengenai topik penelitian secara tatap muka dan penulis merekam jawaban-jawaban dari orang tersebut.

Penelitian ini menggunakan metode atau teknik semiterstruktur dengan membuat daftar pertanyaan sebagai acuan dasar, kemudian pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh penulis terus berkembang seiring dengan jawaban dan informasi yang diberikan oleh informan, dengan demikian penulis dapat menemukan permasalahan penelitian secara terbuka dan informan yang diwawancarai dapat memberikan informasi dan menyampaikan pendapatnya.

Adapun yang menjadi informan kunci dalam penelitian ini yaitu :

- 1) Bapak Suripto, SE selaku Pensiunan Kepala Seksi Perencanaan
- 2) Bapak Tigor Nainggolan, S.IP, M.M selaku Kepala Seksi Pengawasan dan Pembinaan
- 3) Bapak Drs. Herbert, I.S, M.M selaku Kepala Seksi Pemungutan
- 4) Sepuluh Juru Parkir yang tersebar di lima Kecamatan (Kecamatan Klojen, Kecamatan Lowokwaru, Kecamatan Sukun, Kecamatan Kedung Kandang, dan Kecamatan Blimbing) di Kota Malang sebagai *sample*.

Dalam melaksanakan penelitian, penulis akan mendatangi Kantor Dinas Perhubungan kurang lebih 2-3 hari dalam seminggu. Setiap kehadiran penulis di Kantor Dinas Perhubungan membutuhkan waktu kira-kira 2 jam. Sedangkan pengamatan terhadap juru parkir dilakukan kurang lebih 2-3 hari seminggu dengan alat bantu *handpone* untuk merekam percakapan yang dilakukan baik dengan juru parkir maupun dengan pegawai Dinas Perhubungan. Penulis juga menyediakan daftar pertanyaan untuk juru parkir yang terpilih menjadi *sample* agar lebih mudah mendapatkan informasi yang diinginkan.

2. Teknik Observasi/Pengamatan

Menurut Emzir (2012:37) observasi atau pengamatan dapat didefinisikan sebagai perhatian yang terfokus terhadap kejadian, gejala, atau sesuatu. Proses pengumpulan data dengan melakukan penelitian secara tidak langsung maupun langsung pada objek penelitian dan juga pencatatan secara sistematis, pengamatan secara mendalam terhadap fenomena yang diteliti. Pengamatan dilakukan untuk melihat interaksi nyata antara objek penelitian dengan pihak-pihak yang terlibat langsung dalam perencanaan strategis Dinas Perhubungan

dalam optimalisasi penerimaan retribusi parkir. Penulis akan mendatangi Kantor Dinas Perhubungan kurang lebih 2-3 hari dalam seminggu, setiap observasi membutuhkan waktu kurang lebih dua jam. Sedangkan observasi kepada juru parkir dilakukan kurang lebih 2-3 hari seminggu dengan alat bantu *handpone* untuk merekam percakapan yang nanti akan dilakukan baik dengan juru parkir maupun dengan pegawai Dinas Perhubungan.

3. Teknik Dokumentasi

Kegiatan mengumpulkan dan mempelajari data-data meliputi Renstra Dinas Perhubungan, peraturan terkait retribusi parkir, dan catatan-catatan yang dimiliki oleh penulis yang berkaitan dengan perencanaan strategis dalam optimalisasi penerimaan retribusi parkir, serta wawancara yang didapatkan langsung dari informan.

3.6. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data, mengelola, dan menginterpretasikan informasi dari para informan yang diperlukan dalam penelitian. Menurut Arikunto (2006:136), instrumen penelitian adalah alat fasilitas yang digunakan oleh penulis dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah. Adapun instrument yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Dalam penelitian kualitatif instrument utamanya adalah penulis itu sendiri yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara kepada Dinas

Perhubungan dan Juru Parkir yang selanjutnya akan menganalisis data yang didapat dari lapangan dan membuat kesimpulan.

2. Pedoman wawancara (*interview guide*), hal ini berguna untuk membatasi dan mengarahkan penulis dalam mencari data-data yang diperlukan guna kegiatan penelitian. Sebelum melakukan wawancara penulis membuat pedoman wawancara untuk mengetahui data apa yang diinginkan baik untuk memulai pencarian data, maupun memperdalam data yang sudah didapatkan sebelumnya.
3. Alat penunjang untuk melakukan penelitian ini, penulis menggunakan beberapa peralatan penunjang, diantaranya yaitu alat rekaman melalui *handpone* penulis dan buku catatan milik penulis.

3.7. Metode Analisis

Sugiyono (2009:244), mengatakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisa data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Pada tahapan ini, langkah yang dilakukan oleh penulis adalah mengumpulkan semua data yang telah didapatkan kemudian memilih dan menetapkan data-data tersebut serta menentukan implikasi. Selama menetapkan data dan menentukan makna dari implikasinya dibutuhkan sebuah penafsiran melalui analisis data,

sehingga temuan dapat dikaitkan dengan pertanyaan penelitian dan tujuan penelitian. Penelitian menunjukan bahwa kinerja organisasi dapat ditentukan oleh faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan menggunakan analisis SWOT.

SWOT diartikan oleh Rangkuti (2003:19) adalah singkatan dari lingkungan internal *strengths* dan *weaknesses* serta lingkungan eksternal *opportunities* dan *thearts*. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eskternal yang menjadi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal sebagai kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Dengan analisis SWOT ini penulis dapat mengetahui faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan maupun faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman bagi Dinas Perhubungan dalam memungut retribusi parkir dari juru parkir sehingga Dinas Perhubungan dapat menetapkan strategi untuk mengoptimalisasikan penermiaan retribusi pakir dimasa yang akan datang. Analisis SWOT ini dapat dituangkan dalam diagram seperti dibawah ini :

Diagram 1. Matrik SWOT

Faktor-Faktor Eksternal Faktor-faktor internal	STRENGTHS (Kekuatan) 1. Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (Kelemahan) 2. Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
	OPPORTUNITIES (Peluang) 3. Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (Ancaman) 4. Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Fredy Ranngkuti, 2003

Penjelasan diagram diatas adalah sebagai berikut :

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran organisasi, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

3.8. Keabsahan Data

Untuk menetapkan keabsahan data pada sebuah penelitian diperlukan teknik pemeriksaan. Ada 4 teknik dalam menetapkan keabsahan data yang dikemukakan oleh Moleong (2012:324), yaitu :

1. Derajat kepercayaan (*credibility*)

Kriterium ini berfungsi melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuanya dapat tercapai dan mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini telah dilakukan observasi langsung terhadap petugas Dinas Perhubungan dan Juru Parkir yang dijadikan *sample* oleh peneliti yang dapat diajarkan pembuktian bahwa penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan.

2. Keteralihan (*Transferability*)

Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan pengalihan tersebut peneliti mencari dan menggumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks. Dengan demikian peneliti bertanggung jawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya jika ingin membuat keputusan tentang pengalihan tersebut. Untuk keperluan itu peneliti melakukan penelitian kepada pihak petugas Dinas Perhubungan dan juru parkir yang telah ditunjuk menjadi *sample* untuk memastikan hal tersebut dapat dipertanggungjawabkan.

3. Kebergantungan (*dependability*)

Konsep kebergantungan lebih luas dari pada realibilitas. Hal tersebut disebabkan peninjauan dari segi konsep itu lebih diperthitungkan yaitu yang ada pada realibilitas itu sendiri ditambah faktor-faktor lainnya yang sesuai. Dalam penelitian ini telah dilakukan observasi langsung dengan membawa pedoman wawancara sebagai alat penelitian terhadap petugas Dinas Perhubungan dan Juru Parkir yang dijadikan *sample* oleh peneliti.

4. Kriteria Kepastian (*confirmability*)

Menurut Scriven dalam Moleong (2012:326) masih ada unsur kualitas yang melekat pada konsep objektivitas. Hal itu digali dari pengertian bahwa jika sesuatu itu objek, berarti dapat dipercaya, faktual, dan dapat dipastikan. Subjektif berarti tidak dapat dipercaya, atau menceng. Pengertian terakhir inilah yang dijadikan tumpuan pengalihan pengertian

objektivitas-subjektivitas menjadi kepastian. Penulis telah menggali data secara objektif dan subjektif selama masa penelitian yang telah dijalankan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Kota Malang

Kota Malang seperti kota-kota lain di Indonesia pada umumnya baru tumbuh dan berkembang setelah hadirnya pemerintah kolonial Belanda. Fasilitas umum direncanakan sedemikian rupa agar memenuhi kebutuhan keluarga Belanda. Pada Tahun 1879, di Kota Malang mulai beroperasi kereta api dan sejak itu Kota Malang berkembang dengan pesatnya. Berbagai kebutuhan masyarakatpun semakin meningkat terutama akan ruang gerak untuk berbagai kegiatan. Akibatnya terjadilah perubahan tata guna tanah, daerah yang terbangun bermunculan tanpa terkendali. Perubahan fungsi lahan mengalami perubahan sangat pesat, seperti dari fungsi pertanian menjadi perumahan dan industri.

Sejalan dengan pertumbuhan yang terjadi di Kota Malang, urbanisasi terus berlangsung dan kebutuhan masyarakat akan perumahan yang semakin meningkat, sementara tingkat ekonomi urbanis sangat terbatas, dan selanjutnya akan berakibat timbulnya perumahan-perumahan liar yang pada umumnya berkembang di sekitar daerah perdagangan, di sepanjang jalur hijau, sekitar sungai, rel kereta api dan lahan-lahan yang dianggap tidak ada yang memilikinya. Selang beberapa lama kemudian daerah itu menjadi perkampungan, dan degradasi kualitas lingkungan hidup mulai terjadi dengan segala dampak bawaannya.

Gejala-gejala itu cenderung terus meningkat, dan sulit dibayangkan apa yang terjadi seandainya masalah itu diabaikan.

Berikut ini merupakan perkembangan sekilas tentang sejarah berjalannya pemerintahan di Kota Malang, yaitu :

- 1). Malang merupakan sebuah Kerajaan yang berpusat di wilayah Dinoyo, dengan rajanya Gajayana.
- 2). Tahun 1767 Kompeni memasuki Kota
- 3). Tahun 1821 kedudukan Pemerintah Belanda di pusatkan di sekitar kali Brantas
- 4). Tahun 1824 Malang mempunyai Asisten Residen
- 5). Tahun 1882 rumah-rumah di bagian barat Kota di dirikan dan Kota didirikan alun-alun di bangun.
- 6). 1 April 1914 Malang di tetapkan sebagai Kotapraja
- 7). 8 Maret 1942 Malang diduduki Jepang
- 8). 21 September 1945 Malang masuk Wilayah Republik Indonesia
- 9). 22 Juli 1947 Malang diduduki Belanda
- 10). 2 Maret 1947 Pemerintah Republik Indonesia kembali memasuki Kota Malang.
- 11). 1 Januari 2001, menjadi Pemerintah Kota Malang

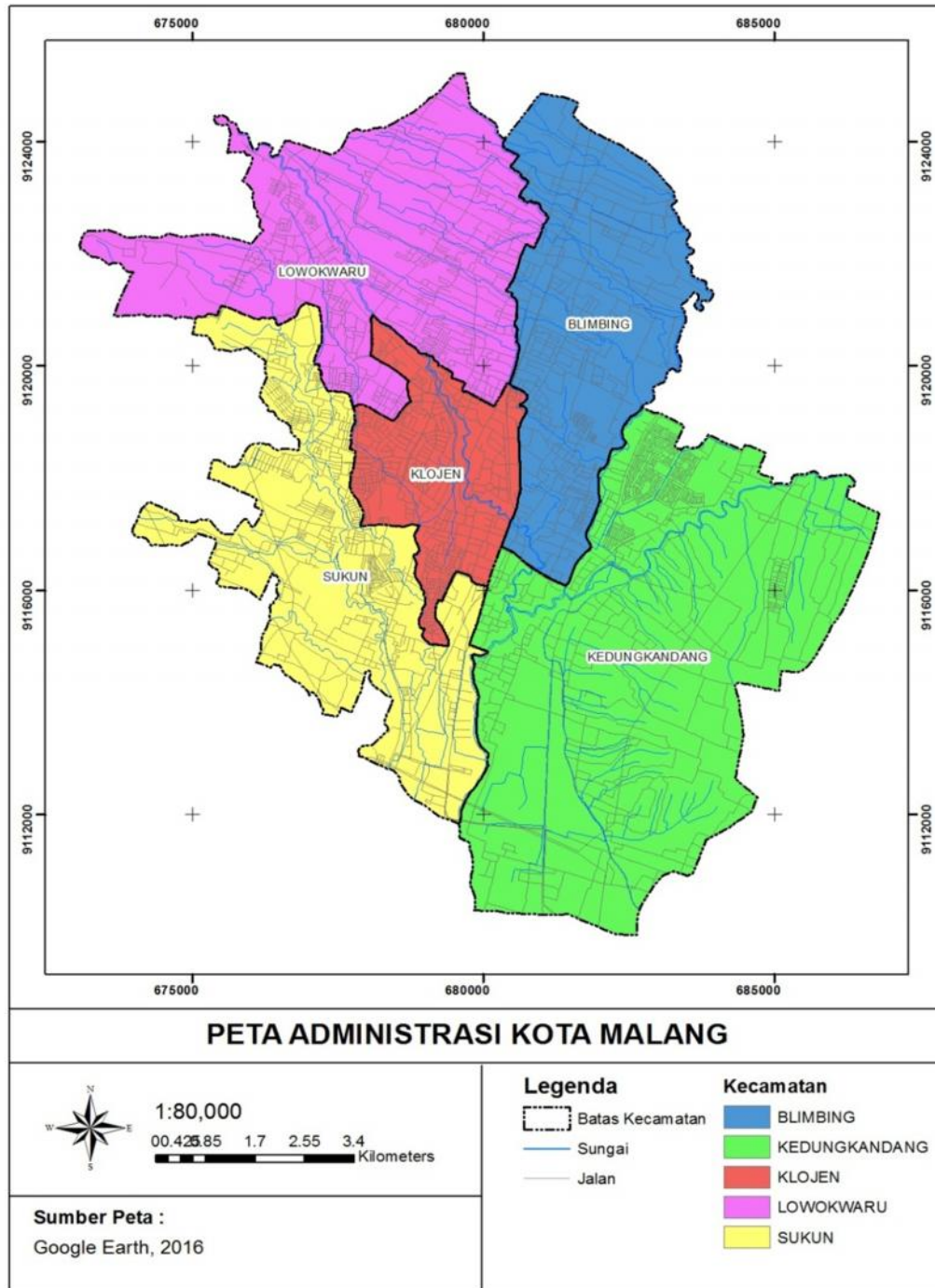
4.1.1. Kondisi Geografis Kota Malang

Kota Malang adalah sebuah kota yang terletak di Provinsi Jawa timur, Indonesia. Kota Malang merupakan kota terbesar kedua di Jawa Timur dan terkenal dengan julukan sebagai “kota Pelajar”. Terletak pada ketinggian

antara 440-667m dpl, serta terletak pada posisi $112,06^0$ - $112,07^0$ Bujur Timur dan $7,06^0$ - $8,02^0$ Lintang Selatan. Wilayah Kota Malang dikelilingi gunung-gunung diantaranya Gunung Arjuno di antaranya Gunung Arjuno di sebelah Utara, Gunung Tengger di sebelah Timur, Gunung Kawi di sebelah Barat, dan Gunung Kelud di sebelah Selatan. Kota Malang yang memiliki luas $110,06 \text{ Km}^2$ dan terdiri dari 5 kecamatan berbatasan dengan :

- Utara : Kecamatan Karangploso dan Singosari (Kabupaten Malang)
- Timur : Kecamatan Dau (Kota Batu) dan Wagir (Kabupaten Malang)
- Selatan : Kecamatan Pakisaji dan Tajinan (Kabupaten Malang)
- Barat : Kecamatan Pakis dan Tumpang (Kabupaten Malang).

Gambar 1. Peta Administrasi Kota Malang



Tabel 2. Luas Wilayah Kota Malang Tiap Kecamatan Tahun 2013

NO	Kecamatan	Luas Wilayah (Ha)
1	Kedungkandang	39.89
2	Sukun	20.97
3	Klojen	8.83
4	Blimbing	17.77
5	Lowokwaru	22.6
Jumlah		110.06

Sumber : Kota Malang dalam angka 2013

4.1.2. Visi, Misi, dan Tujuan Kota Malang

Pemerintah Kota Malang dalam pelaksanaan pembangunan berprdoman pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah yang didalamnya termuat visi Kota Malang, yaitu :

“Menjadikan Kota Malang Sebagai Kota Bermartabat”

Masing-masing akronim dari **BERMARTABAT** tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

Bersih, Kota Malang yang bersih adalah harapan seluruh warga Kota Malang. Lingkungan kota yang bebas dari tumpukan sampah dan limbah adalah kondisi yang diharapkan dalam pembangunan Kota Malang sepanjang periode 2013-2018. Selain itu, bersih juga harus menjadi ciri dari penyelenggaraan pemerintahan. Pemerintahan yang bersih (clean governance) harus diciptakan agar kepentingan masyarakat dapat terlayani dengan sebaik-baiknya.

Makmur, masyarakat yang makmur adalah cita-cita yang dipercayakan kepada pemerintah untuk diwujudkan melalui serangkaian kewenangan yang dimiliki pemerintah. Kondisi makmur di Kota Malang tercapai jika seluruh

masyarakat Malang dapat memenuhi kebutuhan hidup mereka secara layak sesuai dengan strata sosial masing-masing. Dalam kaitannya dengan strategi mencapai kemakmuran, kemandirian adalah hal penting. Masyarakat makmur yang dibangun di atas pondasi kemandirian merupakan kondisi yang hendak diwujudkan dalam periode pembangunan Kota Malang 2013 – 2018.

Adil, terciptanya kondisi yang adil di segala bidang kehidupan adalah harapan seluruh masyarakat Kota Malang. Adil diartikan sebagai diberikannya hak bagi siapapun yang telah melaksanakan kewajiban mereka. Selain itu, adil juga berarti kesetaraan posisi semua warga masyarakat dalam hukum dan penyelenggaraan pemerintahan. Adil juga dimaksudkan sebagai pemerataan distribusi hasil pembangunan daerah. Untuk mewujudkan keadilan di tengah-tengah masyarakat, Pemerintah Kota Malang juga akan menjalankan tugas dan fungsinya dengan mengedepankan prinsip-prinsip keadilan.

Religius-toleran, terwujudnya masyarakat yang religius dan toleran adalah kondisi yang harus terwujudkan sepanjang 2013-2018. Dalam masyarakat yang religius dan toleran, semua warga masyarakat mengamalkan ajaran agama masing-masing ke dalam bentuk cara berpikir, bersikap, dan berbuat. Apapun bentuk perbedaan di kalangan masyarakat dihargai dan dijadikan sebagai faktor pendukung pembangunan daerah. Sehingga, dengan pemahaman religius yang toleran, tidak akan ada konflik dan pertikaian antar masyarakat yang berlandaskan perbedaan SARA di Kota Malang.

Terkemuka, Kota Malang yang terkemuka dibandingkan dengan kota-kota lain di Indonesia merupakan kondisi yang hendak diwujudkan. Terkemuka dalam hal ini diartikan sebagai pencapaian prestasi yang diperoleh melalui kerja keras sehingga diakui oleh dunia luas. Kota Malang selama lima tahun ke depan diharapkan memiliki banyak prestasi, baik di tingkat regional, nasional, maupun internasional. Terkemuka juga dapat juga berarti kepeloporan. Sehingga, seluruh masyarakat Kota Malang diharapkan tampil menjadi pelopor pembangunan di lingkup wilayah masing-masing.

Aman, situasi kota yang aman dan tertib merupakan kondisi yang mutlak diperlukan oleh masyarakat. Situasi aman berarti bahwa masyarakat Kota Malang terbebas dari segala gangguan, baik berupa fisik maupun non-fisik, yang mengancam ketentraman kehidupan dan aktivitas masyarakat. Sehingga situasi masyarakat akan kondusif untuk turut serta mendukung jalannya pembangunan. Untuk menjamin situasi aman bagi masyarakat ini, Pemerintah Kota Malang akan mewujudkan ketertiban masyarakat. Untuk itu, kondisi pemerintahan yang aman dan stabil juga akan diwujudkan demi suksesnya pembangunan di Kota Malang.

Berbudaya, masyarakat Kota Malang yang berbudaya merupakan kondisi dimana nilai-nilai adiluhung dipertunjukkan dalam sifat, sikap, tindakan masyarakat dalam aktivitas sehari-hari di semua tempat. Masyarakat menjunjung tinggi kesantunan, kesopanan, nilai-nilai sosial, dan adat istiadat dalam kehidupan sehari-hari. Perilaku berbudaya juga ditunjukkan melalui pelestarian tradisi kebudayaan warisan masa terdahulu dengan merevitalisasi

makna-maknanya untuk diterapkan di masa sekarang dan masa yang akan datang.

Asri, Kota Malang yang asri adalah dambaan masyarakat. Keasrian, keindahan, kesegaran, dan kebersihan lingkungan kota adalah karunia Tuhan bagi Kota Malang. Namun, keasrian Kota Malang makin lama makin pudar akibat pembangunan kota yang tidak memperhatikan aspek lingkungan. Maka, Kota Malang dalam lima tahun ke depan harus kembali asri, bersih, segar, dan indah. Sehingga, segala pembangunan Kota Malang, baik fisik maupun non-fisik, diharuskan untuk menjadikan aspek kelestarian lingkungan sebagai pertimbangan utama. Hal ini harus dapat diwujudkan dengan partisipasi nyata dari seluruh masyarakat, tanpa kecuali.

Terdidik, terdidik adalah kondisi dimana semua masyarakat mendapatkan pendidikan yang layak sesuai dengan peraturan perundangan. Amanat Undang-Undang nomer 12 tahun 2012 mewajibkan tingkat pendidikan dasar 12 tahun bagi seluruh warga negara Indonesia. Selain itu, diharapkan masyarakat akan mendapatkan pendidikan dan ketrampilan yang sesuai dengan pilihan hidup dan profesi masing-masing. Masyarakat yang terdidik akan senantiasa bergerak untuk membangun Kota Malang bersama dengan Pemerintah Kota Malang.

Dalam rangka mewujudkan visi sebagaimana tersebut di atas, maka misi pembangunan dalam Kota Malang Tahun 2013-2018 adalah sebagai berikut :

1. Menciptakan Masyarakat Yang Makmur, Berbudaya dan Terdidik Berdasarkan Nilai-Nilai Spiritual Yang Agamis, Toleran dan Setara. (Visi: Berbudaya, Religius-Toleran, Terdidik dan Aman)
2. Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Yang Adil, Terukur dan Akuntabel. (Visi: Adil, Berbudaya, Bersih)
3. Mengembangkan Potensi Daerah Yang Berwawasan Lingkungan Yang Berkesinambungan, Adil, dan Ekonomis. (Visi: Terkemuka, Asri, Makmur, Adil, Terdidik)
4. Meningkatkan Kualitas Pendidikan Masyarakat Kota Malang Sehingga Bisa Bersaing di Era Global. (Visi: Terkemuka, Terdidik)
5. Meningkatkan Kualitas Kesehatan Masyarakat Kota Malang Baik Fisik, Maupun Mental Untuk Menjadi Masyarakat Yang Produktif. (Visi: Makmur, Berbudaya, Adil, Religius-Toleran)
6. Membangun Kota Malang Sebagai Kota Tujuan Wisata Yang Aman, Nyaman, dan Berbudaya. (Visi: Aman, Berbudaya, Bersih, Terkemuka, Makmur dan Asri)
7. Mendorong Pelaku Ekonomi Sektor Informal Agar Lebih Produktif dan Kompetitif. (Visi: Adil, Terkemuka, Makmur)
8. Mendorong Produktivitas Industri dan Ekonomi Skala Besar Yang Berdaya Saing, Etis dan Berwawasan Lingkungan. (Visi: Bersih, Berbudaya, Makmur, Terkemuka, Asri, Adil)

9. Mengembangkan Sistem Transportasi Terpadu dan Infrastruktur Yang Nyaman Untuk Meningkatkan Kualitas Hidup Masyarakat. (Visi: Berbudaya, Makmur, Adil, Terkemuka)

4.1.3. Makna Lambang



Motto “*Malang Kucecwar*a” berarti Tuhan menghancurkan yang bathil, menegakkan yang benar. Motto tersebut tertuang dalam gambar yang telah di jadikan logo bagi Kota Malang, arti warna pada logo tersebut adalah :

- Merah Putih, terinspirasi dari lambang bendera nasional Indonesia;
- Kuning, yang berarti keluhuran dan kebesaran;
- Hijau, yang berarti kesuburan; dan
- Biru Muda, yang berarti Kesetiaan pada Tuhan, Negara dan Bangsa.

Segilima berbentuk perisai bermakna semangat perjuangan kepahlawanan, kondisi geografis, pegunungan, serta semangat membangun untuk mencapai masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Bunyi semboyan yang tertuang pada lambang

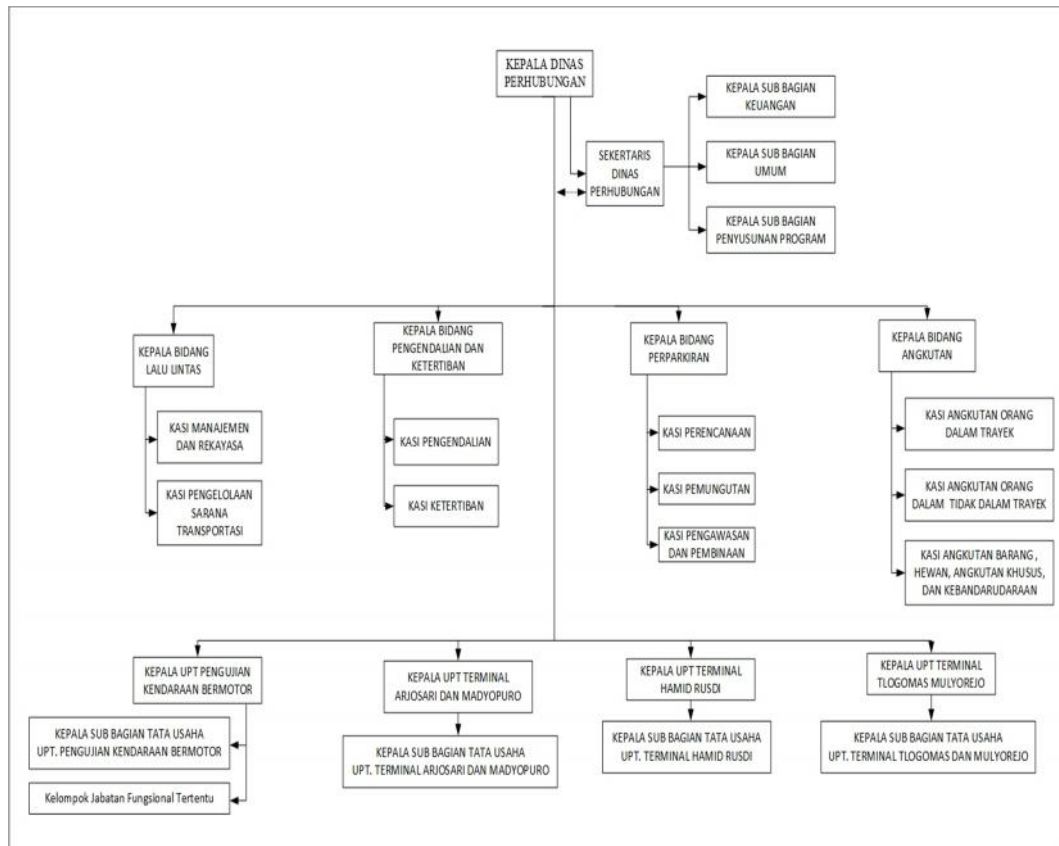
adalah “*Malang Kucecwara*”. Semboyan tersebut dipakai sejak hari peringatan 50 tahun berdirinya Kotapraja Malang 1964, sebelum itu yang digunakan adalah “Malang Namaku, Maju Tujuanku” yang berarti “Malang Nominator, Sursummoveor”. Yang disyahkan dengan “*Gouvernement besluit dd. 25 April 1938 N. 027*”. Semboyan baru itu diusulkan oleh Almarhum Prod.DR. R.Ng.Poernatjaraka, dan erat hubungannya dengan asal mula Kota Malang pada jaman Ken Arok.

4.2. Gambaran Umum Dinas Perhubungan Kota Malang

Dinas perhubungan yang sebelumnya bernama Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan merupakan instansi yang dibentuk oleh Pemerintah Kota Malang untuk menangani urusan/kewenangan pemerintah daerah di bidang perhubungan. Dengan dibentuknya Dinas Perhubungan Kota Malang, maka aspirasi masyarakat Kota Malang terhadap terpenuhinya kebutuhan masyarakat akan ketersediaan sarana, prasarana, dan pelayanan jasa perhubungan akan dapat terakomodir dengan baik. Pembentukan organisasi Dinas Perhubungan Kota Malang didasarkan atas Peraturan Wali Kota Malang Nomor 45 Tahun 2012 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi, dan Tata Kerja Dinas Perhubungan.

Untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakat tersebut, maka Pemerintah Kota Malang membuat suatu struktur organisasi yang disusun berdasarkan sifat pelayanan pemerintah sesuai dengan kewenangan di bidang perhubungan yang telah diserahkan oleh pemerintah pusat dan pemerintah provinsi kepada pemerintah kabupaten/kota. Adapun susunan Struktur Organisasi Dinas Perhubungan Kota Malang dapat dilihat pada gambar berikut

Gambar 2. Struktur Organisasi Dinas Perhubungan Kota Malang



Sumber : Dinas Perhubungan Kota Malang, 2016

Berdasarkan Keputusan Walikota Malang Nomor 45 tahun 2012 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi, dan Tata Kerja Dinas Perhubungan pada pasal 4 ditetapkan bahwa Organisasi Dinas Perhubungan Kota Malang memiliki susunan organisasi yang terdiri dari :

- a. Kepala Dinas
- b. Sekretariat, terdiri dari :
 - 1). Subbagian Penyusunan Program;
 - 2). Subbagian Keuangan;
 - 3). Subbagian Umum.

- c. Bidang Lalu Lintas, terdiri dari :
 - 1). Seksi Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas;
 - 2). Seksi Pengelolaan Sarana Transportasi.
- d. Bidang Angkutan, terdiri dari :
 - 1). Seksi Angkutan orang Dalam Trayek;
 - 2). Seksi Angkutan orang Tidak Dalam Trayek;
 - 3). Seksi Angkutan Barang, Hewan dan Angkutan Khusus.
- e. Bidang Pengendalian dan Ketertiban, terdiri dari :
 - 1). Seksi Pengendalian;
 - 2). Seksi Ketertiban.
- f. Bidang Perparkiran, terdiri dari :
 - 1). Seksi Pendapatan;
 - 2). Seksi Pemungutan;
 - 3). Seksi Pengawasan dan Pembinaan.
- g. UPT;
- h. Kelompok Jabatan Fungsional.

Adapun uraian tugas dan fungsi dari masing-masing unsur Struktur Organisasi Dinas Perhubungan Kota Malang yang di jelaskan pada Peraturan Walikota Malang Nomor 45 tahun 2012 adalah sebagai berikut :

1. Kepala Dinas mempunyai tugas menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi, mengkoordinasikan dan melakukan pengendalian internal terhadap unit kerja dibawahnya serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai tugas dan fungsinya,

2. Sekretariat melaksanakan tugas pokok mengelolahan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, urusan rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, dan kepustakaan serta kearsipan. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, sekretariat memiliki fungsi sebagai berikut :

- a. Penyusunan Rencana Strategis dan Rencana Kerja;
- b. Penyusunan Rencana Kerja Anggaran;
- c. Penyusunan dan pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran;
- d. Penyusunan Penetapan Kinerja;
- e. Pelaksanaan dan pembinaan ketatausahaan, ketatalaksanaan dan kearsipan;
- f. Pengelolaan urusan kehumasan, keprotokolan dan kepustakaan;
- g. Pelaksanaan urusan rumah tangga;
- h. Pelaksanaan administrasi administratif dan pembinaan kepegawaian;
- i. Pelaksanaan pembelian/pengadaan atau pembangunan aset tetap berwujud yang akan digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
- j. Pelaksanaan pengadaan benda-benda berharga berupa karcis retribusi;
- k. Pelaksanaan distribusi benda-benda berharga berupa karcis parkir;
- l. Pelaksanaan pemeliharaan barang milik daerah yang digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
- m. Pelaksanaan kebijakan pengelolaan barang milik daerah;

- n. Pengelolaan anggaran;
 - o. Pelaksanaan administrasi keuangan dan pembayaran gaji pegawai;
 - p. Pelaksanaan verifikasi Surat Pertanggungjawaban keuangan;
 - q. Pengkoordinasian pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal;
 - r. Pengkoordinasian penyusunan tindak lanjut hasil pemeriksaan;
 - s. Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik dan Standar Operasional dan Prosedur;
 - t. Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern;
 - u. Pelaksanaan pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
 - v. Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Perangkat Daerah;
 - w. Pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang perhubungan;
 - x. Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *website* Pemerintah Daerah;
 - y. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
 - z. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas pokoknya.
3. Bidang lalu lintas melaksanakan tugas pokok pelaksanaan manajemen dan rekayasa lalu lintas jalan serta pengelolaan sarana transportasi lalu lintas. Untuk melaksanakan tugas pokoknya, Bidang Lalu Lintas mempunyai fungsi :
- a. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis Bidang Lalu Lintas;

- b. Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan teknis manajemen rekayasa lalu lintas jalan dan pengelolaan sarana transportasi lalu lintas jalan;
- c. Penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang manajemen rekayasa lalu lintas jalan dan pengelolaan sarana transportasi lalu lintas jalan;
- d. Penyusunan rencana teknis jaringan transportasi;
- e. Pengembangan manajemen dan rekayasa lalu lintas;
- f. Pemantauan dan pengawasan transportasi jalan;
- g. Penyusunan penetapan perlengkapan jalan;
- h. Perencanaan, pemasangan, dan pemeliharaan pemeliharaan perlengkapan jalan;
- i. Pelaksanaan peningkatan keselamatan lalu lintas;
- j. Pelaksanaan pengkajian pembangunan dan pengembangan fasilitas dan prasarana terminal orang dan/atau terminal barang;
- k. Pelaksanaan koordinasi dengan perangkat daerah/ instansi lain di bidang lalu lintas;
- l. Pemrosesan perizinan dan pengawasan izin usaha/operasi bengkel umum kendaraan bermotor;
- m. Pemrosesan pertimbangan izin penggunaan jalan selain kepentingan lalu lintas di jalan;
- n. Pemrosesan pertimbangan analisa dampak lalu lintas;

- o. Penyiapan bahan dalam rangka pemeriksaan dan tindak lanjut Hasil Pemeriksaan;
 - p. Pelaksanaan Standar Pelayanan Publik dan Standar Operasional dan Prosedur;
 - q. Pelaksanaan Standar Pelayanan Publik dan Standar Operasional dan Prosedur;
 - r. Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern;
 - s. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal;
 - t. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
 - u. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas pokoknya.
4. Bidang Angkutan melakukan tugas pokok pengawasan dan oengendalian angkutan orang dalam trayek, angkutan orang tidak dalam trayek, angkutan barang, angkutan hewan, dan angkutan khusus. Untuk melaksanakan tugas pokoknya, Bidang Angkutan Umum memiliki fungsi:
- a. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan Bidang Angkutan;
 - b. Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan teknis pengawasan dan pengendalian angkutan orang dalam trayek, angkutan orang tidak dalam trayek, angkutan barang, angkutan hewan dan angkutan khusus;
 - c. Penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang pengawasan dan pengendalian angkutan orang dalam trayek, angkutan

orang tidak dalam trayek, angkutan barang, angkutan hewan dan angkutan khusus;

- d. Pelaksanaan koordinasi dengan perangkat daerah/instansi lain di bidang angkutan;
- e. Pelaksanaan pengawasan penyelenggaraan angkutan orang dalam trayek dan tidak dalam trayek serta angkutan barang;
- f. Pelaksanaan pengendalian angkutan orang dalam trayek, angkutan orang tidak dalam trayek, angkutan barang, angkutan hewan, angkutan khusus;
- g. Penyusunan perencanaan penetapan lokasi terminal penumpang tipe C dan terminal barang;
- h. Pembinaan penyelenggaraan Terminal Orang dan Terminal barang;
- i. Pelaksanaan pemrosesan pertimbangan teknis perizinan Usaha Angkutan Orang dalam trayek dan tidak dalam trayek serta barang, termasuk barang tertentu yang bersifat khusus;
- j. Penyusunan *database* angkutan orang dalam trayek dan angkutan orang tidak dalam trayek;
- k. Penyusunan jaringan lintas angkutan barang;
- l. Pengoperasian terminal angkutan barang;
- m. Penyusunan tarif angkutan jala dan angkutan taksi;
- n. Pelaksanaan pengembangan jaringan trayek angkutan orang;
- o. Pelaksanaan pendaftaran kendaraan bermotor umum dan kendaraan tidak bermotor;

- p. Penyiapan bahan dalam rangka pemeriksaan dan tindak lanjut Hasil Pemeriksaan;
 - q. Pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran;
 - r. Pelaksanaan Standar Pelayanan Publik dan Standar Operasional dan Prosedur;
 - s. Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern;
 - t. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal;
 - u. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
 - v. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepada Dinas sesuai dengan tugas pokoknya.
5. Bidang Pengendalian dan Ketertiban melaksanakan tugas pokok pengendalian dan penertiban lalu lintas jalan yang menjadi kewenangan pemerintah daerah dalam rangka tertib berkendara di jalan. Untuk melaksanakan tugas pokoknya, Bidang Pengendalian dan Ketertiban memiliki fungsi :
- a. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis Bidang Pengendalian dan Ketertiban;
 - b. Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan teknis pengendalian dan penertiban lalu lintas jalan yang menjadi kewenangan pemerintah daerah dalam rangka tertib berkendara di jalan;

- c. Penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang pengendalian dan penertiban lalu lintas jalan yang menjadi kewenangan pemerintah daerah dalam rangka tertib berkendara;
- d. Pelaksanaan pemeriksaan kelengkapan perizinan kendaraan bermotor umum dan Angkutan Barang, hewan dan Angkutan Khusus;
- e. Pelaksanaan penindakan terhadap pelanggaran jaringan trayek angkutan orang dalam trayek;
- f. Pengawasan dan pengendalian ketertiban arus lalu lintas jalan;
- g. Pemrosesan pertimbangan teknis perizinan pendirian lembaga pendidikan dan latihan mengemudi, dan izin pengandangan kendaraan bermotor;
- h. Pelaksanaan patroli rutin dalam rangka tertib berkendara di jalan;
- i. Pelaksanaan patroli rutin dalam rangka tertib berekndara di jalan;
- j. Penyiapan bahan dalam rangka pemeriksaan dan tindak lanjut Hasil Pemeriksaan;
- k. Pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran;
- l. Pelaksanaan Standar Pelayanan Publik dan Standar Operasional dan Prosedur;
- m. Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern;
- n. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal;
- o. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;

p. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas pokoknya.

6. Bidang Perparkiran memiliki tugas pokok pengelolaan dan penyelenggaraan perparkiran di tepi jalan umum dan tempat khusus parkir kecuali areal parkir di lingkungan pasar daerah. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, Bidang Perparkiran memiliki fungsi sebagai berikut :

- a. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis Bidang Perparkiran;
- b. Pengumpulan dan pengelolaan data dalam rangka perencanaan teknis pengelolaan dan penyelenggaraan perparkiran di tepi jalan umum dan tempat khusus parkir kecuali areal parkir di lingkungan pasar daerah;
- c. Penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang pengelolaan dan penyelenggaraan perparkiran di tepi jalan umum dan tempat khusus parkir kecuali area parkir di lingkungan pasar daerah;
- d. Pelaksanaan pengkajian pengembangan, penataan dan pengelolaan perparkiran di tepi jalan umum dan tempat khusus parkir kecuali areal parkir di lingkungan pasar daerah;
- e. Pelaksanaan pemetaan lokasi parkir di tepi jalan umum dan tempat khusus parkir kecuali areal parkir di lingkungan pasar daerah;
- f. Penyiapan penentuan lokasi fasilitas parkir di tepi jalan umum dan tempat khusus parkir kecuali areal parkir di lingkungan pasar daerah;
- g. Pengelolaan fasilitas parkir di tepi jalan umum dan tempat khusus parkir kecuali areal parkir di lingkungan pasar daerah;

- h. Pelaksanaan pemungutan retribusi parkir di tepi jalan umum dan tempat khusus parkir kecuali areal parkir di lingkungan pasar daerah;
- i. Pelaksanaan pemrosesan pertimbangan teknis perizinan pengelolaan parkir;
- j. Pelaksanaan pengawasan penyelenggaraan perparkiran di tepi jalan umum dan tempat khusus parkir kecuali areal parkir di lingkungan pasar daerah;
- k. Pelaksanaan pembinaan terhadap pengelola parkir swasta;
- l. Pelaksanaan penertiban pemungutan retribusi parkir di tepi jalan umum dan tempat khusus parkir kecuali areal parkir di lingkungan pasar daerah;
- m. Penyiapan pengaturan rancangan bangun fasilitas parkir;
- n. Penyiapan bahan dalam rangka pemeriksaan dan tindak lanjut Hasil Pemeriksaan;
- o. Pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran dan Dokumen Perusahaan Pelaksana Anggaran;
- p. Pelaksanaan Standar Pelayanan Publik dan Standar Operasional dan Prosedur;
- q. Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern;
- r. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal;
- s. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- t. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas pokoknya.

4.2.1. Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Perhubungan Kota Malang

Tugas pokok dan fungsi dari Dinas Perhubungan Kota Malang yang dijelaskan pada Pasal 3 Peraturan Wali Kota Malang Nomor 45 Tahun 2012 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi, dan Tata Kerja Dinas Perhubungan yaitu sebagai berikut :

- 1) Dinas Perhubungan Melaksanakan tugas pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang perhubungan.
- 2) Untuk melaksanakan tugas pokok diatas, Dinas Perhubungan memiliki fungsi :
 - a. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis di bidang perhubungan;
 - b. Penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang perhubungan;
 - c. Penyusunan dan penetapan rencana teknis jaringan transportasi;
 - d. Pengembangan manajemen dan rekayasa lalu lintas;
 - e. Pengoperasian dan pemeliharaan terminal;
 - f. Pemantauan dan pengamatan transportasi jalan;
 - g. Pelaksanaan pengendalian dan ketertiban lalu lintas jalan;
 - h. Pengembangan dan pengelolaan parkir;
 - i. Pelaksanaan pengujian kendaraan bermotor;
 - j. Pelaksanaan koordinasi dengan perangkat daerah/instansi terkait di bidang perhubungan;
 - k. Pemberian pertimbangan teknis perizinan di bidang perhubungan;

- l. Pemberian dan pencabutan perizinan di bidang perhubungan yang menjadi kewenangan;
- m. Pelaksanaan penyidikan tindak pidana penyelenggaraan di bidang perhubungan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- n. Pelaksanaan pembelian/pengadaan atau pembangunan aset tetap berwujud yang akan digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
- o. Pelaksanaan pemeliharaan barang milik daerah yang digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
- p. Pelaksanaan kebijakan pengelolaan barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya;
- q. Pelaksanaan pendataan potensi retribusi daerah;
- r. Pelaksanaan pemungutan penerima bukan pajak daerah;
- s. Pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan , ketatatusahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, kepustakaan, dan kearsipan;
- t. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal;
- u. Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik dan Standar Operasional dan Prosedur;
- v. Pelaksanaan pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- w. Pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang perhubungan;

- x. Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *website* Pemerintah Daerah;
- y. Pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional;
- z. Penyelenggaraan UPT dan jabatan fungsional;
- aa. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
dan
- bb. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas pokoknya.

4.3. Penyajian Hasil Penelitian

4.3.1. Strategi yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kota Malang dalam optimalisasi penerimaan retribusi parkir

Dinas Perhubungan Kota Malang adalah dinas yang diberikan wewenang oleh pemerintah Kota Malang untuk mengelola, mengendalikan dan mengawasi jalannya peraturan dalam bidang perhubungan setiap tahunnya. Dalam setiap tahunnya Dinas Perhubungan memiliki penentuan target dari berbagai macam bidang yang ada dalam Dinas Perhubungan. Salah satunya target dalam penerimaan retribusi parkir yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Daerah Kota Malang, di bawah ini tabel target dan realisasi yang telah dicapai Dinas Perhubungan dalam periode 2009-2015.

Tabel 3. Target dan Realisasi Penerimaan Retribusi Parkir Dinas Perhubungan Kota Malang Tahun 2009-2015

No	Tahun	Uraian		
		Target (Rp)	Realisasi (Rp)	%
1	2009	2.175.000.000	2.175.125.000	100,01%
2	2010	2.338.125.000	2.340.274.000	100,09%
3	2011	2.500.000.000	2.609.135.500	109,13%
4	2012	2.100.000.000	2.172.347.500	103,45%
5	2013	2.310.000.000	2.315.604.500	100,02%
6	2014	3.000.000.000	3.001.574.000	100,05%
7	2015	5.000.000.000	1.149.145.000 (s/d April '15)	38,5%

Sumber : Dinas Perhubungan Daerah Kota Malang, 2016

Dalam tabel diatas dapat dilihat bahwa target yang di tentukan oleh Dinas Perhubungan Kota Malang selalu terpenuhi dan melebihi target setiap tahunnya. Target yang terpenuhi tersebut menurut pendapat penulis sebetulnya bisa lebih ditingkatkan lagi. Dari hasil wawancara dengan bapak Tigor Nainggolan, S.IP, M.M selaku Kelapa Seksi Pengawasan dan Pembinaan dan bapak Drs. Herbert, I.S, M.M selaku Kepala Seksi Pemungutan di Dinas Perhubungan, Dinas Perhubungan memiliki strategi dalam optimalisasi penerimaan retribusi parkir. Strategi-strategi tersebut adalah :

1. Setiap Hari Juru Parkir Harus Setor ke Dinas Pehubungan

Kota Malang adalah salah satu kota yang sering di landa hujan deras yang biasanya terjadi beberapa hari tanpa henti. Hal ini membuat masyarakat Kota Malang malas untuk meninggalkan rumah karena hujan yang tak kunjung reda. Karena alasan itulah pendapatan Juru Parkir di Kota Malangpun pastinya berkurang. Ini membuat para juru parkir tidak mau

membayar uang setoran kepada pihak Dinas Perhubungan karena mereka hanya mendapatkan hasil sedikit dan bila disetorkan pendapatan atau penghasilan bersih yang mereka terima tidak sebanyak biasanya atau malah mereka tidak mendapat pendapatan atau penghasilan sama sekali.

Namun hal diatas tidak bisa di katakan kendala oleh Dinas Perhubungan, karena tidak setiap hari cuaca tidak bersahabat dengan para juru parkir. Dinas Perhubungan disini bertindak tegas kepada juru parkir yang tidak mau setor karena alasan tersebut. Para juru parkir tetap diwajibkan menyeter kepada Dinas Perhubungan, walaupun menggunakan alasan tersebut. Hal ini di tegaskan oleh bapak Tigor Nainggolan, S.IP, M.M, bahwa :

“kita harus bertindak tegas mbak, memang banyak yang tidak mau setor ke petugas pemungut. Tapi ya kita tetap tarik sesuai dengan setoran mereka setiap harinya. Soalnya kalau kita memberi keringanan ke satu juru parkir nanti juru parkir yang lain minta keringanan juga. Soalnya juru parkir kan pasti ada kayak perkumpulannya gitu mbak. Nanti pasti yang lain bicara kok juru parkir A diberi keringanan kok saya tidak. Malah nanti kita yang rugi kalo semua juru parkir minta keringanan. Soalnya setoran kan di bebaskan kepada petugas pemungut mbak, nanti kalo setorannya kurang mereka yang nalangin dulu. Kalo yang ditalangin sedikit tidak apa-apa mbak, nah kalo semua minta keringanan kan kasihan petugas pemungutnya mbak.” (wawancara pada 20 April 2016 pukul 09.00 WIB).

Dari wawancara yang telah dilakukan oleh penulis, dapat diketahui bahwa jika Dinas Perhubungan memberikan kelonggaran kepada satu juru parkir pastinya juru parkir lainnya meminta hal yang sama karena mereka memiliki perkumpulan juru parkir. Bila hal ini terjadi akan merepotkan Dinas Perhubungan, maka dari itu petugas pemungut bertindak tegas kepada juru parkir untuk memenuhi kewajiban mereka kepada Dinas Perhubungan.

2. Dinas Perhubungan selalu mengawasi juru parkir secara langsung

Dinas Perhubungan selalu melakukan pengawasn dan pengecekan secara langsung. Ini dilakukan agar terjalin kejasama yang baik antara Dinas Perhubungan dengan juru parkir di Kota Malang. Dengan adanya kontak langsung dengan para juru parkir, pihak Dinas Perhubungan juga dapat mengetahui apa saja yang menjadi keluhan kesah maupun masalah yang terjadi hari itu dari juru parkir tersebut dan dapat mebantu menyelesaikan keluhan kesah dan masalah yang dialami oleh juru parkir.

Dinas Perhubungan khususnya Bidang Parkir juga secara rutin melakukan pengawasan secara langsung berkisar antara enam bulan sampai satu tahun sekali untuk memastikan apakah ada tempat parkir yang tutup, apakah ada tempat usaha yang makin ramai atau makin sepi, dan faktor-faktor lainnya. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Drs. Herbert, I.S, M.M selaku Kepala Seksi Pemungutan, bahwa :

“kita menerjunkan tim khusus setiap enam bulan sampai satu tahun sekali untuk memantau apakah titik-titik parkir ada yang mengalami kenaikan jumlah kendaraan yang parkir atau malah mengalami kekurangan jumlah kendaraan yang parkir. Bila masalah tersebut dapat diketahui oleh Dinas Perhubungan petugas kami akan melakukan musyawarah ulang untuk menentukan berapa jumlah setoran mereka berkurangkah atau bertambahkah.” (wawancara pada 09 Maret 2016 pukul 09.00 WIB).

Dari wawancara diatas dapat diketahui bahwa Dinas Perhubungan telah melakukan pengawasan secara langsung terhadap juru parkir yang ada di Kota Malang. Dengan menerjunkan tim khusus untuk melakukan pengawasan terhadap juru parkir menurut waktu yang telah ditetapkan oleh Dinas

Perhubungan, agar jalannya perparkiran di Kota Malang tetap kondusif dan tetap sesuai dengan perundang-undangan yang telah ditetapkan.

3. Dinas Perhubungan mengadakan sosialisasi untuk Juru Parkir

Dinas Perhubungan secara rutin melakukan sosialisasi kepada juru parkir tiga tahun terakhir ini. Dalam sosialisasi ini juru parkir diberikan undangan secara tertulis agar menghadiri sosialisasi yang diadakan oleh Dinas Perhubungan. Biasanya sosialisasi ini diadakan antara bulan Mei hingga Juni. Bapak Tigor Nainggolan, S.IP, M.M menjelaskan tentang sosialisasi yang dilakukan secara rutin ini, bahwa :

“.....iya mbak, tiga tahun terakhir ini kami rutin mengadakan sosialisasi atau biasanya di sebut kumpul-kumpul biar makin akrab dengan juru parkir dan antar juru parkir juga dapat mengenal satu dengan lainnya. Biasanya sosialisasinya bulan-bulan pertengahan mbak soalnya kalo akhir tahun kan takutnya tutup buku juga mbak nanti takutnya disangka anggarannya fiktif. Pada saat sosialisasi tidak hanya Dinas Perhubungan saja yang memberikan materi, Dinas Perhubungan mengundang pihak Kepolisian Kota Malang untuk memberikan sosialisasi kepada juru parkir. Tahun ini kemungkinan bulan Mei atau Juni sebelum bulan Puasa kita mengadakan sosialisasi kepada juru parkir.” (wawancara pada 20 April 2016 pukul 09.00 WIB)

Pada saat sosialisasi yang disampaikan oleh pihak Dinas Perhubungan kurang lebih mengenai bagaimana cara juru parkir memberikan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen, bila ada Peraturan Daerah baru atau ada Peraturan Daerah yang di perbaharui disampaikan pula saat sosialisasi, dan informasi-informasi lainnya mengenai perparkiran. Apa saja yang disampaikan saat sosialisasi ini juga di benarkan oleh salah satu juru parkir yang telah di wawancarai, bapak Kaidi bahwa :

“biasanya setahun sekali kita dikumpulkan mbak, jadi juru parkir se Kota Malang dikumpulkan mbak. Dalam sosialisasi itu banyak yang disampaikan oleh Dinas Perhubungan maupun yang lain biasanya pihak dari Polisi Sektor Kota Malang mbak yang memberikan materi. Dulu memang jarang mbak, tapi tiga tahun belakangan ini rutin mbak. Kita diberikan undangan untuk menghadiri sosialisasi itu mbak. Banyak yang di bahas dalam sosialisasi tersebut, biasanya tentang Peraturan Daerah yang baru, lalu diajarkan bagaimana melayani pengguna parkir dengan baik, dan masih banyak lagi mbak pokoknya mengenai perparkiran.” (wawancara pada 18 Maret 2016 pukul 18.41 WIB).

Selain bapak Kaidi ada juru parkir lain yang membenarkan hal tersebut yaitu bapak Agus, beliau mengatakan :

“memang kami sering dikumpulkan untuk melakukan sosialisasi, biasanya kami gantian mbak datang ke sosialisasinya karena kan teman saya di sini banyak mbak biar adil satu sama lain. Dalam tiga tahun terakhir ini Dinas Perhubungan rutin mengadakan sosialisasi sembari kami mengenal juru parkir-juru parkir yang ada di Kota Malang ini agar lebih akrab. Sosialisasi ini juga kami gunakan untuk mengenal lebih akrab lagi dengan petugas Dinas Perhubungan.” (wawancara pada 18 Maret 2016 pukul 16.12 WIB).

Dengan adanya sosialisasi yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan dapat memberikan hal positif untuk Juru Parkir maupun pihak Dinas Perhubungan. Intensitas sosialisasi ini harusnya dilakukan lebih sering agar interaksi dengan Juru Parkir dapat lebih mudah. Para Juru Parkirpun akan merasa senang bila Dinas Perhubungan melaksanakan sosialisasi ini karena Juru Parkir merasa diperhatikan oleh Pemerintah Kota Malang melalui Dinas Perhubungan. Nantinya dengan sosialisasi yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan diharapkan para Juru Parkir di Kota Malang lebih mengerti tugas dan kewajiban mereka terhadap Dinas Perhubungan maupun sebaliknya.

Dengan adanya strategi-strategi yang telah dilakukan oleh Dinas Perhubungan khususnya Bidang Perparkiran nantinya akan lebih memudahkan pihak Dinas Perhubungan dalam melaksanakan optimalisasi di sektor retribusi parkir. Namun dalam pelaksanaannya masih ditemukan kendala-kendala yang dapat menghalangi optimalisasi dalam sektor parkir tersebut. Dari hasil wawancara dengan sepuluh Juru Parkir yang tersebar dalam lima kecamatan dan Pihak Dinas Perhubungan ditemukan kendala-kendala sebagai berikut ;

1. Tidak adanya patokan dalam menetapkan besarnya setoran disetiap titik parkir.

Dalam penentuan sebuah target akan lebih mudah bila diketahui apa saja karakteristik atau ciri-cirinya. Namun tidak adanya karakteristik dalam penentuan target di sektor retribusi parkir ini membuat pendapatan dari sektor parkir kurang optimal. Sebenarnya ada ciri-ciri atau karakteristik yang dapat digunakan oleh Dinas Perhubungan dalam menentukan target di sektor retribusi parkir yaitu karcis parkir. Karcis parkir ini sebenarnya bisa di jadikan ciri-ciri dalam menentukan target namun untuk saat ini karcis parkir tidak dapat dijadikan sebagai ciri-ciri atau karakteristik karena masih banyak juru parkir yang menggunakan karcis parkir lebih dari satu kali dan juru parkir-juru parkir juga ada yang tidak memberikan karcis parkir kepada pengguna parkir. Hal ini juga di dukung dengan pendapat Bapak Tigor Nainggolan, S.IP, M.M selaku Kasi Pengawasan dan pembinaan bahwa :

“Karcis tidak dapat dijadikan patokan untuk saat ini, karena masih ada juru parkir yang tidak memberikan karcis kepada konsumen atau karcisnya digunakan secara berulang kali. Untuk saat ini bila Dinas Perhubungan tidak bisa menjadikan karcis sebagai karakteristik atau ciri-ciri soalnya mbak, target yang telah di tentukan bisa-bisa tidak mencapai angka 100%.”. (wawancara pada 20 April 2016 pukul 09.00 WIB).

Pendapat Bapak Tigor diatas di benarkan oleh pendapat dari Bapak Drs.

Herbert, I.S, M.M selaku Kepala Seksi Pemungutan, beliau berpendapat :

“awalnya kita melakukan kesepakatan, dengan perbandingan 30:70. Dinas Perhubungan mendapatkan 30% dari hasil yang diterima juru parkir dari karcis yang beredar, sisanya untuk juru parkir. Awalnya memang lancar mbak, namun lama kelamaan perbandingan ini tidak bisa digunakan lagi mbak, karena lama kelamaan juru parkirnya tidak menggunakan karcis sesuai dengan kegunaanya. Jadi kan pihak kami bingung memperbandingkannya maka dari itu sekarang kita sedang mencari cara lain untuk menentukan setoran, karena menurut saya pribadi karcis parkir tidak dapat digunakan dalam penentuan jumlah setoran untuk saat ini” (wawancara pada 9 Maret 2016 pukul 09.00 WIB).

Adanya anggapan oleh juru parkir bahwa mereka telah mengenal baik konsumen yang akan parkir di areal tersebut menyebabkan juru parkir tidak memberikan, karcis parkir kecuali pengguna parkir yang bersangkutan meminta, hal ini juga di kemukakan oleh Bapak Budi :

“ya kan kita pakai sistem percaya saja mbak, kan juga mereka sering parkir disini jadi saya sudah hafal dengan motor-motor yang sering parkir disini. Lagian konsumennya juga itu-itu aja mbak yang datang dan saya juga sudah kenal baik dengan mereka. Nanti juga kalo saya beri karcis-karcisnya ilang kan sama saja mbak.” (wawancara pada tanggal 19 Maret 2016 pukul 12.28 WIB)

Faktor diataslah yang membuat karcis parkir tidak bisa di gunakan sebagai karakteristik oleh Dinas Perhubungan. Jika tetap menggunakan

karcis parkir maka pendapatan Dinas Perhubungan dari sektor parkir tidak bisa mencapai target yang telah ditentukan.

2. Hujan deras disertai angin membuat juru parkir tidak mau setor.

Kota Malang adalah salah satu kota yang sering di landa hujan deras yang biasanya terjadi beberapa hari tanpa henti. Hal ini membuat masyarakat Kota Malang malas untuk meninggalkan rumah mereka karena hujan yang tak kunjung reda. Karena alasan itulah pendapatan Juru Parkir di Kota Malangpun berkurang. Ini membuat para juru parkir tidak mau membayar uang setoran kepada pihak Dinas Perhubungan karena mereka hanya mendapatkan hasil sedikit dan bila disetorkan pendapatan atau penghasilan bersih yang mereka terima tidak sebanyak biasanya atau malah mereka tidak mendapat pendapatan atau penghasilan sama sekali. Hal diatas ditegaskan oleh bapak Rudi, bahwa :

“... kalau hujan deras saya tidak dapat setor sesuai dengan jumlah yang telah ditentukan mbak, karena pendapatan yang saya terima tidak seperti biasanya mbak. Sebenarnya cukup bila saya setor full namun saya nanti pulang ke rumah tidak membawa uang mbak, kasihan anak istri saya mbak. Jadi biasanya saya meminta tolensi kepada petugas sisanya saya bayar besok mbak.” (wawancara pada 18 Maret 2015 pukul 12.28 WIB)

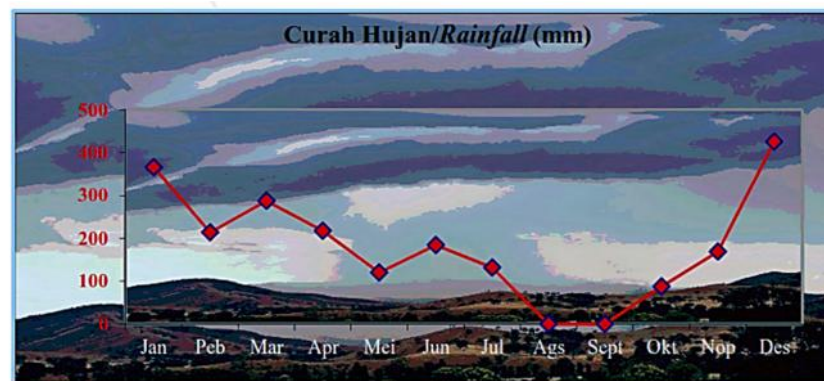
Bapak Tigor Naingolan, S.IP, M.M selaku Kepala Seksi Pengawasan dan Pembinaan mengatakan bahwa :

“iya memang bila terjadi hujan lebat disertai angin pendapatan juru parkir menurun drastis dan membuat mereka tidak mau menyetorkan hasil retribusi parkir tersebut kepada petugas pemungut. Namun petugas mewajibkan mereka memenuhi kewajibannya dengan menyetor retribusi parkir tersebut dengan cara membayar pada hari berikutnya. Karena bila juru parkir tidak menyetor kepada petugas, petugas juga mengalami

kerugian karena setiap harinya retribusi parkir yang masuk ke Dinas Perhubungan dihitung bila mengalami kekurangan maka kekurangan tersebut dibayarkan dahulu oleh petugas tersebut.” (wawancara pada 20 April 2016 pukul 09.00 WIB)

Berikut ini adalah grafik curah hujan yang terjadi di Kota Malang yang terjadi setiap bulan pada Tahun 2014 :

Grafik 1. Curah Hujan Kota Malang Setiap Bulan Tahun 2014



Sumber : Badan Meterologi Dan Geofisika Stasiun Klimatologi Karangploso

Sumber : Kota Malang Dalam Angka 2015

Bila grafik diatas dituangkan dalam tabel, maka akan makin terlihat pada bulan apakah terjadi cuaca hujan yang paling sering atau tinggi intensitasnya. Berikut tabel curah hujan Kota Malang :

Tabel 4. Curah Hujan dan Hari Hujan, Hujan Maksimum, Tanggal Hujan Maks Tiap Bulan

Bulan	Curah Hujan (mm)	Hari Hujan (Hari)	Hujan Maks (mm)	Tanggal Hujan Maks
Januari	358	24	92	5
Februari	179	22	39	19
Maret	182	18	48	13
April	294	17	96	27
Mei	40	7	16	1
Juni	44	6	28	27
Juli	9	4	3	13
Agustus	40	4	21	11
September	-	-	-	-
Oktober	17	2	11	26
November	141	11	43	11
Desember	338	26	52	19

Sumber : Kota Malang Dalam Angka 2015

Dari grafik 1 dan tabel 4 diatas dapat diketahui pada bulan-bulan apa saja yang sering terjadi hujan dengan intensifikasi tertinggi. Hujan dengan intensifikasi paling tinggi terjadi pada bulan Desember. Pada bulan-bulan lainnya curah hujan tidak setinggi bulan Desember dan dapat dikatakan pada bulan-bulan selain bulan Desember para juru parkir telah mendapatkan pendapatan atau penghasilan yang maksimal malah dapat melebihi maksimal. Seharusnya para juru parkir tersebut menyimpan kelebihan setoran yang mereka dapat sehingga apabila terjadi hujan lebat dan sehari-hari, juru parkir masih dapat membayar setoran parkir kepada petugas. Petugas Dinas Perhubungan seharusnya juga menginformasikan pada bulan-bulan apa saja yang mengalami hujan dengan intensitas rendah hingga intensitas yang sangat tinggi.

3. Juru Parkir tidak hanya setor ke Dinas Perhubungan saja.

Dalam membuka lahan parkir, juru parkir ditunjuk langsung oleh pemilik usaha untuk menjaga kendaraan yang parkir di areal tempat usaha mereka. Pastinya tempat usaha tersebut berada di RT/RW tertentu, biasanya pihak RT/RW daerah tersebut juga meminta jatah setoran setiap harinya. Ini membuat para juru parkir enggan untuk dinaikan setorannya padahal tarif parkir naik hingga 115% pada tahun 2015. Dari hasil wawancara penulis dengan juru parkir yaitu Bapak Untung, beliau berbicara :

“saya diwajibkan membayar uang sewa, seperti sewa lahan gitu mbak. Biasanya saya perbulan setor Rp. 150.000,- kepada RT/RW setempat. Nanti kalau saya tidak membayar takutnya saya tidak boleh jaga parkir disini lagi mbak, maka dari itu saya bayar saja biar aman mbak”. (wawancara pada 19 Maret 2016 pukul 17.16 WIB)

Pendapat yang dikemukakan oleh bapak Drs. Herbert, I.S, M.M selaku Kepala Seksi Pemungutan tidak jauh berbeda dengan apa yang di katakan oleh juru parkir yang telah diwawancarai, beliau mengatakan bahwa :

“ada memang beberapa lokasi parkir di Kota Malang ini yang RT/RW meminta jatah juga karena si juru parkir dianggap seperti menyewa lahan pada mereka. Padahal kan mereka tidak berhak meminta setoran, karena kewajiban seorang juru parkir hanya setor ke pihak Dinas Perhubungan selaku utusan dari Pemerintah Kota Malang”. (wawancara pada 9 Maret 2016 pukul 10.00 WIB)

Pendapat dari Bapak Herbert dari Dinas Perhubungan dan Bapak Untung selaku juru parkir membuktikan bahwa memang ada beberapa tempat yang memberikan setoran tidak hanya kepada Dinas Perhubungan namun juga kepada pihak-pihak lain yang merasa memiliki lahan tersebut. Pihak yang meminta setoran tersebut tidak tanggung-tanggung dalam mematok setoran.

Padahal mereka tidak berhak melakukan hal tersebut karena kewajiban Juru Parkir hanya setor kepada Dinas perhubungan saja.

4. Ruko-ruko/pertokoan yang telah tutup namun tidak melapor ke Dinas Perhubungan.

Pertumbuhan pembangunan seperti Rumah Toko ataupun Rumah Makan maupun bangunan yang lainnya di Kota Malang sangatlah pesat dalam lima tahun terakhir. Namun tidak semua usaha-usaha tersebut berjalan lancar. Ada beberapa Rumah Toko, Rumah Makan, dan lain-lain usaha yang semula ramai jadi sepi dan hal ini bisa membuat pemilik usaha memilih gulung tikar. Hal ini lah yang menjadi kendala bagi Dinas Perhubungan dalam optimalisasi pada sektor parkir, karena awalnya mereka telah menunjuk seseorang untuk menjaga parkir di areal sekitar usahanya namun saat gulung tikar mereka tidak memberitahu petugas Dinas perhubungan padahal nama juru parkir dan setoran setiap harinya telah masuk pada data Dinas Perhubungan. Menurut bapak Drs. Herbert, I.S, M.M selaku Kepala Seksi Pemungutan hal ini membuat kesulitan bagi Dinas Perhubungan, beliau menyampaikan bahwa :

“memang sekarang banyak usaha-usaha yang baru buka, namun banyak juga yang telah mengalami defisit atau bangkrut atau tutup mbak kasarannya. Nah, biasanya pemilik usaha yang telah mengalami kebangkrutan ini tidak melapor ke Dinas Perhubungan karena kan awalnya pemilik usaha menunjuk orang untuk menjaga parkir di tempat usaha yang mereka dirikan. Ini yang dapat dijadikan kendala mbak, karena petugas kami kan telah melakukan kesepakatan tentang jumlah setoran, kalau pemilik usaha tidak melapor kalau usaha mereka telah tutup, petugas tetap akan mencari juru parkir tersebut. Dengan tutupnya usaha mereka dan tetap tercatatnya juru parkir di Dinas Perhubungan dapat menyebabkan tidak balancenya antara apa yang tercatat dengan apa

yang di dapat oleh Dinas Perhubungan.” (wawancara pada 9 Maret 2016 pukul 09.00 WIB).

Berdasarkan wawancara diatas dapat diketahui bahwa kendala ini sebenarnya dapat menjadi ancaman bagi Dinas Perhubungan. Karena tidak adanya pemberitahuan dari pemilik usaha terhadap Dinas Perhubungan membuat tidak *balance* pendapatan yang seharusnya tercatat oleh Dinas perhubungan dengan apa yang di dapat oleh Petugas dilapangan. Ini dapat membuat pendapatan dari sektor parkir tidak optimal dan malah mengalami kekurangan bila tidak ada perjanjian yang tegas antara pemilik usaha dan Dinas Perhubungan.

Dari hasil wawancara sepuluh juru parkir dan di Dinas Perhubungan diatas maka ditetapkan kendala-kendala dalam pelaksanaan perparkiran Dinas Perhubungan telah melakukan strategi-strategi dalam mengoptimalisasi pendapatan dari sektor retribusi parkir. Dalam penerapan strategi yang telah dilakukan oleh Dinas Perhubungan masih ditemukan kendala-kendala yang terjadi dilapangan. Kendala-kendala tersebutlah yang membuat tidak optimalnya penerimaan dari sektor parkir selama ini. Dengan adanya kendala-kendala tersebut, Dinas Perhubungan membuat sebuah dokumen perencanaan yang dapat digunakan oleh Dinas Perhubungan untuk mengurangi kendala-kendala dalam pelaksanaan strategi-uapaya yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan dalam optimalisasi retribusi parkir. Dokumuen tersebut adalah Rencana Strategis. Dokumen Rencana Strategis ini bersikian tentang apa saja visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, dan masih banyak lagi yang termuat di

Rencana Strategis tersebut. Dengan adanya dokumen Rencana Strategis ini diharapkan Dinas Perhubungan dapat menanggulangi kendala-kendala yang ada di lapangan dalam pelaksanaan strategi tersebut.

4.3.2. Perencanaan strategis Dinas Perhubungan dan rekomendasi strategi bagi Dinas Perhubungan berdasarkan analisis SWOT dalam optimalisasi penerimaan retribusi parkir dalam optimalisasi penerimaan retribusi parkir

Dinas Perhubungan telah menyusun sebuah perencanaan strategis yang berbentuk Rencana Strategis. Didalam Rencana Strategis tersebut berisi tentang apa saja yang akan di lakukan Dinas Perhubungan lima tahun kedepan. Rencana Strategis Dinas Perhubungan ini berlaku mulai tahun 2014 hingga 2018. Rencana Strategis ini dibuat agar Dinas Perhubungan dapat mengantisipasi hal-hal buruk yang akan terjadi di masa yang akan datang.

Dalam Rencana Strategis yang telah disusun oleh Dinas Perhubungan terdapat tujuh bab yaitu pendahuluan, gambaran pelayanan Dinas Perhubungan, isu-isu strategis berdasarkan tugas dan fungsi, visi-misi-tujuan dan sasaran strategi dan kebijakan, rencana program dan kegiatan, indikator kinerja, kelompok sasaran dan pendanaan indikatif, indikator Satuan Kerja Perangkat Daerah yang mengacu pada tujuan dan sasaran Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, dan penutup. Dari tujuh bab yang telah disusun tersebut berisikan apa saja yang akan dilakukan oleh Dinas

Perhubungan selama lima tahun kedepan disertai dengan dana yang mungkin akan dikeluarkan setiap tahunnya.

Pada pembahasan awal Rencana Strategis Dinas Perhubungan membahas tentang pendahuluan. Dalam pembahasan awal ini Dinas Perhubungan menjabarkan tentang latar belakang penyusunan Rencana Strategis tersebut. Selanjutnya Dinas Perhubungan membahas landasan hukum terkait penyusunan Rencana Strategis tersebut agar Rencana Strategis yang telah disusun memiliki landasan hukum yang kuat. Ada 15 peraturan yang menjadi landasan hukum bagi penyusunan Rencana Strategis Dinas Perhubungan yang terdiri dari 4 Undang-Undang, 4 Peraturan Pemerintah, 3 Peraturan Walikota Kota Malang, dan 3 Peraturan Daerah Kota Malang. Maksud dan tujuan dalam penyusunan Rencana Strategis Dinas Perhubungan juga di muat dalam bab pertama. Maksud dan tujuan dari penyusunan Rencana Strategis Dinas Perhubungan tahun 2014-2018 ini adalah :

“Maksud penyusunan Rencana Strategis (Renstra) tahun 2014-2018 Dinas Perhubungan Kota Malang adalah dimaksud untuk memberikan gambaran strategis arah program kerja Dinas Perhubungan disertai dengan rencana kerja dalam rangka regulasi dan kerangka anggaran yang bersifat indikatif selama 5 (lima) tahun kedepan sedangkan tujuannya adalah untuk lebih memantapkan terselenggaranya kegiatan prioritas Dinas Perhubungan Kota Malang dalam mendukung suksesnya pencapaian sasaran pembangunan daerah Kota Malang yang telah ditetapkan dalam RPJMD Kota Malang Tahun 2014-2018.”

Di akhir pembahasan Dinas Perhubungan mencantumkan sistematika penelitian yang akan di susun dalam Rencana Strategis. Dengan adanya sistematika penelitian tersebut maka akan memudahkan pembaca dalam mencari apa yang ingin di ketahui.

Selanjutnya dalam dokumen Rencana Strategis tersebut membahas tentang gambaran umum Satuan Kerja Perangkat Daerah. Pertama yang dibahas dalam bab dua ini adalah tugas, pokok, dan struktur organisasi yang telah dijelaskan oleh penulis pada poin 4.2.1 diatas. penjelasan lain yang tertera pada Rencana Strategis ini adalah sumber daya Satuan Kerja Perangkat Daerah dan Sumberdaya Lainnya yang ada di Dinas Perhubungan. Dinas Perhubungan memiliki 292 orang Pegawai Negeri Sipil dan 7 orang Pegawai Tidak Tetap. Secara rinci tentang jumlah Sumberdaya Manusia dan Sumberdaya Lainnya yang ada di Dinas Perhubungan telah dijelaskan dalam bentuk tabel yang dimuat di bagian akhir dalam Rencana Strategis ini.

Rencana Strategis ini juga membahas tentang permasalahan yang terjadi di Dinas Perhubungan berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang telah dijelaskan di atas. Masalah yang terjadi di Dinas Perhubungan khususnya di sektor parkir adalah **penataan parkir yang tidak tertib dan tidak aman**. Dari masalah yang tertera di Rencana Strategis tersebut khususnya bidang parkir penulis mewawancarai Bapak Tigor Naingolan, S.IP, M.M sebagai berikut :

“tiga tahun terakhir ini kami telah berstrategi untuk mengurangi angka ketidak tertiban dan ketidak amanan mengenai masalah parkir ini. Namun memang tidak bisa kami pungkiri memang masih banyak juga halangan-halangan untuk meminimalisir hal tersebut.” (wawancara pada 20 April 2016 pukul 09.00 WIB)

Strategi-strategi dalam mengurangi angka ketidak tertiban dan ketidak amanan yang telah dijelaskan dalam wawancara diatas masih belum tertuang dalam Rencana Strategis yang telah disusun. Namun dari hasil wawancara

dan observasi yang telah penulis lakukan, penulis menemukan strategi-strategi dan kendala-kendala yang terjadi dilapangan. Hal ini lah yang dapat membuat bingung petugas Bidang Parkir, karena tidak jelasnya bagaimana cara menanggulangi masalah yang terjadi, sehingga penerimaan sektor parkir dapat lebih dioptimalkan.

Isu strategis yang termuat dalam dokumen Rencana Strategis Dinas Perhubungan khusus dibidang parkir adalah **masalah pelayanan perparkiran yang tertib dan aman**. Dari isu strategis tentang perpakistan yang telah disusun oleh Dinas Perhubungan tersebut dapat dilihat bahwa Dinas Perhubungan ingin mengurangi masalah yang terjadi dalam pelayanan parkir agar menjadi tertib dan aman. Dengan adanya isu strategis tersebut dapat membantu Bidang Parkir untuk menentukan strategi yang akan dilakukan dalam beberapa tahun kedepan.

Didalam Rencana Strategis ini juga dimuat apa saja visi dan misi Dinas Perhubungan selama lima tahun. Visi yang termuat dalam Rencana Strategis tersebut adalah **“Terwujudnya Sistem Transportasi yang Handal dan Terintegrasi”**. Untuk mewujudkan visi yang telah disusun oleh Dinas Perhubungan maka Dinas Perhubungan menetapkan sebuah misi. Misi tersebut adalah **“Meningkatkan kualitas sistem transportasi aman, tertib dan nyaman”**. Dinas Perhubungan juga menyusun tujuan dan sasaran untuk mewujudkan visi yang telah dibuat. Tujuan Dinas Perhubungan khususnya di Bidang Parkir adalah **“Terwujudnya pelayanan parkir yang aman dan tertib”**, sedangkan sasaran yang tertulis dalam Rencana Strategis tersebut

adalah **“Meningkatnya pelayanan parkir yang aman dan tertib”**. Pembuatan visi, misi, tujuan dan sasaran diatas digunakan untuk menentukan arah kebijakan yang di ambil oleh Dinas Perhubungan dalam menyelenggarakan sektor perparkiran yang sesuai dengan Visi dan Misi yang telah disusun oleh Dinas Perhubungan.

Setelah visi, misi, tujuan, dan sasaran ditetapkan selanjutnya Dinas Perhubungan menetapkan strategi dan kebijakan dalam lima tahun kedepan. Strategi yang tercantum dalam Rencana Strategis Dinas Perhubungan yang dikhususkan pada bidang parkir adalah **“meningkatkan koordinasi dengan instansi terkait/jajaran samping dalam menertibkan parkir”**. Dua kebijakan yang disusun oleh Dinas Perhubungan untuk masalah perparkiran yaitu **“berkoordinasi dengan instansi terkait untuk dapat menetapkan kebijakan – kebijakan pemerintah di bidang transportasi menjadi suatu ketentuan yang memiliki kekuatan hukum dan berkoordinasi dengan instansi terkait untuk dapat menerapkan kebijakan – kebijakan pemerintah di bidang transportasi khususnya dalam penataan parkir yang ada di kota Malang”**. Dalam penyusunan strategi dan kebijakan tersebut masih dirasa kurang spesifik. Hal inipun dirasakan oleh bapak Drs. Herbert, I.S, M.M beliau berkata bahwa :

“kalau kami selalu menggunakan rencana strategis sebagai landasan dalam melakukan pemungutan atau hal lain yang menyangkut parkir kami sedikit kesusahan mbak karena apa yang tertulis di rencana startegis hanya inti-intinya saja. Namun apapun yang kamu lakukan selalu ada dasar hukum dan sejalan dengan apa yang tertulis didalam rencana strategis tersebut” (wawancara pada 9 Maret 2016 pukul 10.00 WIB).

Isi dari Rencana Strategis yang telah disusun oleh Dinas perhubungan masih dirasa kurang lengkap dalam hal perumusan strateginya. Strategi yang di buat oleh Dinas Perhubungan dalam hal perpajakan masih dirasa ambigu dan tidak jelas kepada siapa. Seperti kata-kata jajaran samping/instansi terkait, mempunyai arti yang kurang jelas siapa yang jadi rekanan Dinas Perhubungan. Saat pembentukan atau pembuatan strategi tidak dituliskan siapa saja pihak-pihak yang terkait dengan Dinas Perhubungan di berbagai bidang. Dalam rencana strategis Dinas Perhubungan tidak menuliskan apa saja yang menjadi kelemahan, kelebihan, peluang, dan ancaman yang terjadi di Dinas Perhubungan. Ke empat hal tersebut sebenarnya sangat diperlukan untuk Dinas Perhubungan khususnya Bidang Parkir untuk mengukur apa saja yang dapat ditingkatkan dan apa saja yang dapat dibanahi. Tidak hanya itu saja ke empat hal tersebut dapat digunakan oleh Dinas Perhubungan untuk membuat Perencanaan Strategis yang nantinya akan memudahkan Dinas Perhubungan dalam menyusun strategi berikutnya.

Dari hasil wawancara dan temuan lapang yang telah penulis lakukan ditemukan bahwa strategi yang telah disusun oleh Dinas Perhubungan masih kurang tepat. Untuk mengusulkan strategi yang baik bagi Dinas Perhubungan menurut teori yang di kemukakan oleh Bryson diatas kita perlu mengetahui faktor interna dan eksternal. Untuk mengetahui faktor internal dan eksternal sebagai tahapan nomor lima dan enam dalam perencanaan strategis maka dilakukan wawancara di Dinas Perhubungan Kota Malang dengan informan yang memiliki keterkaitan dengan retribusi parkir tersebut. Dalam hal ini

penulis menjadikan bapak Tigor Nainggolan, S.IP, M.M selaku Kepala Seksi Pengawasan dan Pembinaan dan bapak Drs. Herbert, I.S, M.M selaku Kepala Seksi Pemungutan di Dinas Perhubungan dan juga 10 juru parkir dari 5 Kecamatan yang ada di Kota Malang.

4.3.2.1. Identifikasi Lingkungan Eksternal

Dalam delapan proses perencanaan strategis pada tahapan ke lima adalah identifikasi lingkungan eksternal meliputi peluang dan ancaman yang didapat dari hasil wawancara, dapat diuraikan sebagai berikut :

- Peluang (*Opportunity*)

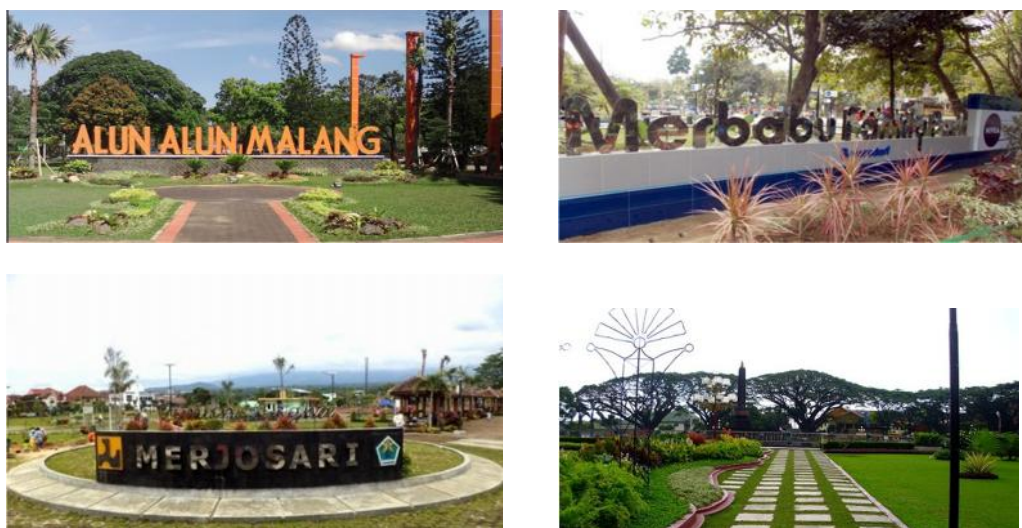
1. Berkembangannya bangunan-bangunan di Kota Malang

Dalam lima tahun terakhir ini pemandangan Kota Malang diwarnai oleh munculnya bangunan fisik yang mengarah pada Kota Metropolitan. Pembangunan fisik yang sedang di gandrungi oleh masyarakat di Kota Malang adalah pembangunan Rumah Toko. Sekarang ini di Kota Malang sangat mudah di jumpai Rumah Toko di sepanjang jalan raya maupun jalanan yang sepi. Rumah Toko tersebut biasanya dijadikan usaha-usaha seperti cafe atau tempat makan untuk keluarga. Namun pembangunan Rumah Toko ini biasanya memiliki lahan yang cukup sempit sehingga memicu konsumen untuk parkir di tepi jalan umum. Kenyataan diatas dapat dijadikan peluang agar target yang telah ditentukan dapat di optimalkan lagi.

2. Semakin menarik dan bagusnya taman rekreasi di Kota Malang

Pada masa-masa sekarang Kota Malang sedang membenahi taman-taman yang ada, agar menjadi lebih menarik dan memikat wisatawan agar berkunjung ke taman-taman tersebut. Semenjak pembangunan taman-taman yang lebih menarik, maka akan semakin banyak masyarakat yang berkunjung ke taman tersebut. Dalam pembangunan taman-taman tersebut tidak diimbangi dengan dibangunnya tempat parkir yang memadai. Alasan inilah yang memicu berkembangnya tempat parkir tepi jalan umum yang dapat menguntungkan Dinas Perhubungan sehingga dapat mengoptimalkan pendapatan dari segi retribusi parkir. Berikut adalah taman-taman baru atau yang telah diperbarui di Kota Malang :

Gambar 3. Taman-Taman Wisata di Kota Malang



3. Harga Bahan Bakar Minyak semakin turun

Penurunan harga bahan bakar minyak ini memicu masyarakat lebih memilih menggunakan kendaraan pribadi. Harga bahan bakar minyak saat ini terbilang sudah cukup terjangkau untuk kalangan ekonomi menengah kebawah. Apalagi penurunan harga bahan bakar minyak tidak di imbangi dengan penurunan harga angkutan umum. Ini yang membuat masyarakat lebih memilih untuk menggunakan kendaraan pribadi untuk melakukan aktivitas sehari-hari. Dengan uang kurang lebih Rp. 20.000,- bahan bakar tersebut dapat digunakan untuk 3-4 hari dan bisa di gunakan kemana saja tanpa harus naik turun kendaraan umum.

4. Angkutan umum tidak menjangkau semua jalur di Kota Malang

Angkutan umum di Kota Malang memang sangat banyak dan hampir mencakup setiap daerah. Namun ada beberapa daerah yang tidak di lalui angkutan umum atau susah untuk mencari angkutan umum di daerah tersebut bahkan ada yang harus berjalan lumayan jauh dari rumah sampai ke jalur angkutan kota dan biasanya dari tempat turunnya angkutan, mereka harus menaiki becak atau meminta jemputan. Hal ini yang memicu masyarakat yang daerahnya tidak terjangkau oleh angkutan umum

lebih memilih menggunakan kendaraan bermotor milik pribadi untuk melakukan setiap kegiatannya.

5. Kota Malang sebagai kota pelajar

Julukan Kota Malang sebagai kota pendidikan memang benar adanya. Setiap tahunnya jumlah pelajar atau mahasiswa di Kota Malang semakin meningkat. Di Kota Malang ini terdapat empat Universitas Negeri yaitu Universitas Negeri Malang, Universitas Brawijaya, Universitas Islam Negeri Malang, dan Politeknik Kesehatan Negeri Malang dengan jumlah mahasiswa 101.760 jiwa pada tahun ajaran 2014/2015 (data diolah yang bersumber dari Kota Malang Dalam Angka 2015). Tidak hanya empat Universitas Negeri itu saja yang ada di Kota Malang, tapi masih ada Universitas yang belum tercatat baik Negeri maupun swasta di Kota Malang. Hal ini bisa dijadikan peluang Dinas Perhubungan dalam optimalisasi retribusi parkir karena jumlah peserta didik yang kian bertambah setiap tahunnya dan banyak dari mereka yang memilih kendaraan roda dua maupun roda empat dalam kegiatan mereka sehari-hari. Dengan meningkatnya jumlah pelajar di Kota Malang di setiap tahunnya, maka sektor retribusi parkir dapat di optimalkan semaksimal mungkin.

- Ancaman (*Threat*)

1. Adanya pihak lain yang meminta jatah

Dalam setiap pelaksanaan parkir, para juru parkir hanya diwajibkan membayar setoran kepada Dinas Perhubungan saja tidak kepada pihak-pihak lain yang tidak terkait dengan perparkiran. Tetapi di beberapa titik parkir, para juru parkir diwajibkan membayar kepada pihak lain seperti RT/RW setempat dengan jumlah yang tidak sedikit. Hal ini di benarkan oleh bapak Drs.

Herbert, I.S, M.M selaku Kepala Seksi Pemungutan, yaitu :

“ada memang beberapa lokasi parkir di Kota Malang ini yang RT/RW meminta jatah juga dengan jumlah yang cukup lumayan mbak karena si juru parkir dianggap seperti menyewa lahan pada mereka. Padahal kan mereka tidak berhak meminta setoran, karena kewajiban seorang juru parkir hanya setor ke pihak Dinas Perhubungan selaku utusan dari Pemerintah Kota Malang”. (wawancara pada 9 Maret 2016 pukul 10.00 WIB).

Kejadian diataslah yang dapat membuat para juru parkir enggan membayar setoran dengan jumlah yang lebih dari biasanya, karena tanggungan kepada pihak lain tersebut sudah membebani mereka.

2. Karcis parkir di gunakan berulang kali

Dari pengamatan yang telah penulis lakukan, penulis masih menemukan juru parkir yang menggunakan karcis secara berulang-ulang. Penggunaan karcis secara berulang-ulang ini tidak terjadi pada satu titik parkir saja bahkan dibanyak titik

parkir. Sehingga dapat menjadi ancaman bagi Dinas Perhubungan dalam menentukan target setiap tahunnya. Inilah contoh gambar karcis yang digunakan berkali-kali :

Gambar 4. Karcis Parkir



3. Musim yang tidak menentu

Kota Malang adalah salah satu kota yang sering di landa hujan deras yang biasanya terjadi beberapa hari tanpa henti. Hal ini membuat masyarakat Kota Malang malas untuk meninggalkan rumah karena hujan yang tak kunjung reda. Curah hujan yang tidak henti-henti mengakibatkan setoran berkurang (dapat dilihat dalam grafik 1 dan tabel 3) yang telah penulis sampaikan diatas. Karena alasan itulah pendapatan Juru Parkir di Kota Malangpun pastinya berkurang secara drastis. Ini membuat para juru parkir tidak mau membayar uang setoran kepada pihak Dinas Perhubungan karena pada hari itu juru parkir tidak mendapatkan

uang dengan jumlah yang mencukupi setoran ke Dinas Perhubungan.

4. Pemilik usaha tidak mau tarif parkir dinaikan menjadi Rp. 2000,-

Pemilik usaha adalah orang terpenting dalam perparkiran. Mereka yang menunjuk juru parkir agar menjaga kendaraan yang parkir di daerah usaha mereka. Namun setelah adanya Perda yang menaikkan tarif parkir hingga Rp. 2000,- ada beberapa titik parkir yang merasa keberatan. Hasil wawancara penulis dengan bapak Ahmad, yaitu :

“saya tidak mau mbak dinaikan setorannya, karena pemilik usahanya tidak mau dinaikan takut sepi katanya. Jadi di sini parkirnya masih pakai harga lama mbak yang Rp. 1000,- . Kalau saya naikan nanti pemilik usaha tidak mau ada juru parkir lagi mbak. Jadi ya saya tetapkan saja parkirnya tetap yang lama dan saya sudah melaporkannya ke Dinas Perhubungan mbak.” (wawancara pada 19 Maret 2016 pukul 16.50 WIB).

Pemilik usaha kecil kebanyakan memang tidak berkenan untuk menaikkan tarif parkir di tempat usaha mereka. Mereka lebih memilih tidak ada Juru Parkirnya daripada harus di naikan tarif parkir. Bila hal ini terjadi bukan hanya menjadi Ancaman oleh Dinas Perhubungan namun juga menjadi ancaman bagi juru parkir, karena juru parkir bisa kehilangan pekerjaan.

5. Juru Parkir memberikan pelayanan yang kurang baik

Tidak banyak juru parkir yang hanya menerima uangnya saja tanpa melakukan pekerjaannya seperti mencari jalan bagi konsumen, membantu membenarkan kendaraan bila di rasa masih kurang benar penempatannya, dan bila konsumen ingin meminta karcis baru juru parkir malah marah-marah. Hal ini membuat konsumen merasa kurang nyaman parkir di tempat juru parkir tersebut. Para konsumen pastinya lebih memilih tempat parkir yang pelayanannya baik untuk memarkirkan kendaraan mereka. Bila juru parkir tersebut melakukan hal itu terus-menerus, tempat parkir yang mereka jaga semakin hari akan semakin sepi.

4.3.2.2. Identifikasi Lingkungan Internal

Dalam delapan proses, pada tahapan ke enam adalah identifikasi lingkungan internal yaitu kekuatan dan kelemahan yang didapat dari hasil wawancara, dapat diuraikan sebagai berikut :

- **Kekuatan (*Strengths*)**
 1. Peraturan Daerah Kota Malang No. 3 Tahun 2015 tentang Retribusi Jasa Usaha

Setiap daerah pastinya memiliki peraturan sendiri untuk mengatur daerahnya agar daerah tersebut memiliki patokan dan menjadi lebih baik sejak adanya peraturan daerah yang telah disahkan. Kota Malang memiliki Peraturan Daerah No. 3 Tahun 2015 yang mengatur tentang Retribusi Jasa Umum dan pada pasal

delapan belas sampai dua puluh tiga Peraturan Daerah yang sama menjelaskan retribusi pelayanan parkir di tepi jalan umum. Dalam Peraturan Daerah ini telah termuat tentang apa itu pelayanan parkir tepi jalan umum, bagaimana cara mengukur tingkat penggunaan jasa dan berapa saja tarif yang dikenakan kepada konsumen setiap harinya saat parkir, saat ada kegiatan isidentil, maupun parkir-parkir khusus yang ada di Kota Malang. Peraturan Daerah inilah yang dapat dijadikan kekuatan oleh Dinas Perhubungan sebagai dasar dalam melaksanakan perparkiran di Kota Malang.

2. Peraturan Daerah Kota Malang No. 4 Tahun 2009 tentang Pengelolaan Tempat Parkir

Dalam Peraturan Daerah No. 4 Tahun 2009 tentang Pengelolaan Tempat Parkir ini di dalamnya termuat tentang bagaimana Dinas Perhubungan menanggapi pengelolaan tempat parkir dan apa-apa saja yang berkaitan dengan perparkiran. Dalam Peraturan Daerah Kota Malang ini terdapat 27 (dua puluh tujuh) pasal yang sangat membantu Dinas Perhubungan Kota Malang dalam melaksanakan tugasnya. Peraturan Daerah ini pula bisa dikatakan sebagai kunci dari pelaksanaan pengelolaan tempat parkir. Dinas Perhubungan dapat menggunakan Peraturan Daerah

tersebut agar pengelolaan tempat parkir yang ada di Kota Malang sesuai dengan yang tertulis di dalam peraturan tersebut.

3. Hubungan Baik antara Petugas dengan Juru Parkir

Dinas Perhubungan sebagai Dinas yang bertanggung jawab dalam bidang perpajakan memang harus memiliki hubungan yang baik dengan para Juru Parkir sebagai mitra Dinas Perhubungan dalam menjaga parkir di Kota Malang. Hubungan Juru Parkir dengan petugas Dinas Perhubungan yang menangani perpajakan sangatlah baik. Ini dibuktikan dari hasil wawancara penulis dengan 10 Juru Parkir yang ada di Kota Malang, mereka semua mengatakan tidak pernah ada masalah yang berarti dengan Dinas Perhubungan dan bila ada masalah selalu di selesaikan dengan baik oleh Dinas Perhubungan maupun Juru Parkir. Sampai saat ini hubungan yang terjalin antara Dinas Perhubungan dengan Juru Parkir sangatlah baik apalagi petugas Dinas Perhubungan sering blusukan agar lebih bisa dekat dengan juru parkir, agar petugas juga mengerti apa yang diinginkan dan keluhan dari juru parkir. Salah satu juru parkir menyampaikan pendapatnya tentang hubungan juru parkir dengan Dinas Perhubungan yaitu bapak Rudi, bahwa :

“Alahmdullilah selama saya berkerja sebagai juru parkir 4 tahun ini saya merasa Dinas Perhubungan sangat baik dengan saya. Bila ada masalah saya selalu berkonsultasi dengan petugas Dinas Perhubungan dan selalu dibantu dengan baik

dan di berikan solusi atas masalah saya, ini masalah tentang parkir ya mbak. Hubungan saya dengan para petugas Dinas Perhubungan juga baik mbak, karena mereka sangat baik kepada saya selalu membantu saya dan mengerti keluhan saya sebagai juru parkir.” (wawancara pada 18 Maret 2016 pukul 12.28 WIB).

4. Jumlah Areal parkir yang tersedia

Kota Malang memiliki banyak titik-titik parkir yang berpotensi dalam optimalisasi dalam retribusi parkir. Di Kota Malang sendiri sekarang ini memiliki kurang lebih lima ratus titik parkir yang tersebar di seluruh Kota Malang dibagi dalam lima Kecamatan. Tidak menutup kemungkinan kalau setiap harinya ditemukan parkir tepi jalan umum karena tidak adanya lahan parkir yang memadai yang disediakan oleh pemilik usaha. Hal inilah yang dapat dijadikan kekuatan oleh Dinas Perhubungan karena setiap harinya mungkin tempat parkir tepi jalan umum bertambah. Berikut tabel lokasi titik parkir yang ada di Kota Malang pada tahun 2015 :

Tabel 5. Jumlah Lokasi Titik Parkir Di Setiap Kecamatan

No	Wilayah	Jumlah Titik Parkir
1	Klojen	338
2	Blimbing	77
3	Kedung Kandang	53
4	Sukun	22
5	Lowokwaru	63
Jumlah		553

Sumber : Data perparkiran di Kota Malang, 2016

Pada tabel diatas jumlah titik parkir tertinggi adalah Klojen dengan jumlah titik parkir 347 titik. Kecamatan Klojen memiliki

luas wilayah terkecil diantara luas wilayah lainnya yaitu sebesar 8,83 Ha. Sedangkan jumlah titik parkir terendah adalah Kecamatan Sukun dengan luas wilayah 20.97 Ha (lampiran 3). Dengan adanya data diatas Dinas Perhubungan dapat mengetahui Kecamatan mana saja yang dapat lebih dioptimalkan agar pendapatan dari sektor parkir dapat meningkat.

5. *Team work* yang baik di Dinas Perhubungan

Tenaga dari Dinas Perhubungan khususnya di Bidang Perparkiran memang dapat di bilang minin. Hal ini dapat membuat kinerja seorang pegawai dirasa lamban, namun kenyataan itu tidak terjadi di Dinas Perhubungan Kota Malang khususnya Bidang Perparkiran. Didalam pelaksanaan tugas di Bidang Perparkiran siapa yang tidak bertugas dia akan membantu, seperti apa yang di katakan bapak Drs. Herbert, I.S, M.M selaku Kepala Seksi Pemungutan yaitu :

“ya kalau disini memang begini mbak, siapa yang tidak ada kerjaan atau pekerjaannya sudah selesai membantu yang belum selesai pekerjaannya. Saya juga sering mbak kalau ada kegaitan sabtu atau minggu langsung memantau kelapangan, kan kasian mbak kalau saya menyuruh bawahan saya soalnya kan waktunya mereka untuk libur.” (wawancara pada 9 Maret 2016 pukul 09.00 WIB).

Keterangan yang diberikan oleh bapak Herbert diatas membuktikan adanya *team work* yang baik di Dinas Perhubungan

khususnya Bidang Parkir. Hal ini juga di tegaskan oleh bapak Tigor Nainggolan, S.IP, M.M, bahwa :

“saya kita saling membantu saja mbak di Dinas Perhubungan ini, saya tidak bisa mengandalkan petugas saya saja karena tugasnya mereka sudah banyak. Jadi kalau ada masalah apa-apa diluar tugas mereka saya mencoba membantu menyelesaikan masalah yang terjadi dilapangan. Bila hari liburpun saya sendiri yang kelapangan mbak karena itukan jatah anak buah saya libur, jadi biarkan mereka menikmati hari libur mereka.” (wawancara pada 20 Maret 2016 pukul 09.00 WIB).

Dari wawancara diatas dapat diketahui adanya *team work* yang baik di Dinas Perhubungan khususnya Bidang Perparkiran. Tidak adanya pembeda antara bawahan dan atasan dapat menciptakan kerja tim yang baik di Bidang Parkir ini. Dengan adanya *team work* yang baik, maka dapat mempermudah kinerja Bidang Perparkiran di Dinas Perhubungan Kota Malang.

- Kelemahan (*Weaknesses*)

1. Kurangnya Sumberdaya Manusia yang memadai

Untuk menjalankan tugasnya mengawasi pengelolaan tempat parkir, Dinas Perhubungan melakukan pengawasan langsung secara rutin dan khusus. Jumlah anggota Dinas Perhubungan yang melakukan pengecekan langsung terhadap beberapa area parkir yang ada di Kota Malang jumlah petugasnya terbatas. Karena jumlah anggota Dinas Perhubungan yang melakukan pengawasan secara langsung hanya sekitar tiga sampai

empat orang dan dibantu dengan sepuluh juru pungut yang menangani lima Kecamatan setiap harinya dalam waktu dua puluh empat jam.

Kurangnya Sumberdaya Manusia ini dibenarkan oleh Bapak Tigor Nainggolan, S.IP, M.M selaku Kepala Seksi Pengawasan, beliau berkata bahwa :

“.....di bagian pengawasan ini setiap harinya melakukan pengawasan langsung terhadap juru parkir yang ada di Kota Malang. Pengawasan ini dilakukan tergantung dari jam buka usaha yang ada titik parkirnya mbak. Ada yang siang dan ada yang malam, dengan adanya pembagian waktu dan luasnya Kota Malang itu petugas kami merasa kewalahan. Karena perharinya petugas kami bisa datang lebih dari 50 titik parkir perharinya dengan waktu yang berbeda beda. Kalau kita mengalami kelambatan dalam mengambil setoran Juru Parkir akan pergi dan akan menyusahkan petugas pemungut maupun pengawas. Kami tidak bisa mengawas para juru parkir secara mendalam setiap harinya karena petugas kami terburu-buru waktu.” (wawancara pada 20 April 2016 pukul 09.00 WIB)

Bapak Drs. Herbert, I.S, M.M selaku Kepala Seksi Pemungutan juga mengatakan hal yang sama, yaitu :

“saya tidak bisa memungkiri bahwa di Bidang perparkiran ini memang kekurangan sumber daya. Mbak bisa lihat sendiri kemarin-kemarin waktu kantor kan kantor sepi karena sebagian besar petugas turun lapang dan saat turun lapangpun masih saya rasa kurang optimal mbak. Saya juga sering langsung terjun ke lapangan karena bawahan saya sedang ada tugas semua. Jadi dari pada menunggu lebih baik saya langsung ke lapangan sendiri saja mbak.” (wawancara pada 9 Maret 2016 pukul 09.00 WIB).

Dari wawancara diatas dapat dilihat bahwa pendapat kedua Kepala Seksi bidang Perparkiran ini memiliki kesinambungan.

Bila dibetuk dalam tabel kurangnya sumberdaya manusia ini akan semakin nampak, tabel tersebut adalah :

Tabel 6. Jumlah Titik Parkir dan Jumlah Petugas di Setiap Kecamatan

No	Wilayah	Jumlah Titik Parkir	Jumlah Petugas (orang)
1	Klojen	338	2
2	Blimbing	77	2
3	Kedung Kandang	53	2
4	Sukun	22	2
5	Lowokwaru	63	2
Jumlah		553	10

Sumber : Data Primer, Dinas Perhubungan Kota Malang, 2016

Pada tabel 6 diatas, dapat dilihat di Kota Malang terdapat 562 titik parkir di Kota Malang. Titik-titik parkir tersebut tersebar di lima kecamatan yaitu Kecamatan Klojen, Kecamatan Blimbing, Kecamatan Kedung Kandang, Kecamatan Sukun, dan Kecamatan Lowokwaru. Pada setiap titik parkir terdapat dua petugas pemungut retribusi parkir. Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa jumlah titik parkir dan jumlah petugas pemungut retribusi parkir tidak seimbang.

2. Tumpang tindih kewenangan

Selama ini di lingkungan Pemerintahan Kota Malang terdapat tumpang tindih antara pajak parkir dan retribusi parkir karena di kelola oleh dua instansi. Pajak parkir dikelola oleh Dinas Pendapatan Daerah dengan ruang lingkup hanya sebatas objek lokasi parkir milik perorangan atau mall. Sedangkan, retribusi

parkir dikelola oleh Dinas Perhubungan yang meliputi area lokasi umum. Namun perbedaan antara pajak dan retribusi sampai saat ini masih rancu dan membingungkan bagi ke dua instansi.

3. Tidak adanya patokan atau karakteristik dalam penetapan setoran parkir

Karakteristik atau patokan sangatlah dibutuhkan dalam penentuan setoran parkir kepada petugas Dinas Perhubungan. Karena karakteristik ini dapat mempermudah kinerja Dinas Perhubungan dalam menentukan target. Namun selama ini Dinas Perhubungan tidak menetapkan karakteristik untuk mempermudah kinerja mereka. Ini dikarenakan jika Dinas Perhubungan menetapkan karakteristik kemungkinan target yang telah ditentukan tidak mencapai 100%. Sampai saat ini Dinas Perhubungan masih menerapkan sistem turun langsung kelapang yang membutuhkan waktu, biaya, dan tenaga yang banyak.

4. Adanya juru parkir yang tidak jujur

Adanya juru parkir yang tidak jujur ini di informasikan oleh Bapak Tigor Nainggolan, S.IP, M.M bahwa :

“banyak sekali juru parkir yang tidak jujur, biasanya mereka itu tidak jujur mengenai jumlah kendaraan yang parkir disana, lalu mereka mengatakan bahwa hari itu hujan padahal saya tanya ke warga sekitar disitu tidak hujan, dan masih banyak lagi ketidak jujuran yang dilakukan oleh Juru Parkir

yang tidak menguntungkan bagi Negara.” (wawancara pada 20 April 2016 pukul 09.00 WIB).

Ketidak jujuran yang dilakukan oleh juru parkir ini menjadikan petugas dari Dinas Perhubungan mengalami kesulitan dalam optimalisasi penerimaan retribusi parkir. Karena dengan ketidak jujuran ini Dinas Perhubungan kemungkinan tidak akan mencapai target yang telah ditetapkan. Jika ketidak jujuran ini dilakukan terus menerus oleh juru parkir maka akan menjadi kelemahan bagi Dinas Perhubungan ini disebabkan karena sumberdaya manusia di Dinas Perhubungan masih belum mencukupi untuk memantau seluruh titik parkir di Kota Malang setiap harinya agar juru parkir tidak melakukan kecurangan-kecurangan yang merugikan untuk Kota Malang.

5. Kurangnya atribut bagi juru parkir karena anggaran yang tidak mencukupi

Atribut yang di berikan Dinas Perhubungan kepada juru parkir adalah indentitas bahwa juru parkir tersebut telah terdaftar di Dinas Perhubungan. Ada kebanggaan tersendiri bagi juru parkir saat memakai atribut tersebut, dari hasil wawancara penulis dengan 10 juru parkir mereka merasa sangat bangga bila menggunakan atribut dari Dinas Perhubungan. Salah satu juru

parkir yang bernama bapak Ri memberikan penjelasan sebagai berikut :

“saya cuma sekali mbak di beri atribut waktu awal dulu menjadi juru parkir. Tidak pernah di beri lagi sampai sekarang, sampai rompi ini saya beli sendiri mbak yang kemarin diberi sama Dinas Perhubungan sudah rusak. Kan juga rompinya di buat gantian dengan teman-teman lainnya. Jadinya cepat rusak mbak.” (wawancara pada 19 Maret 2016 pukul 10.00 WIB)

Keterbatasan pemberian rompi ini diakibatkan karena keterbatasan dana yang diberikan oleh Pemerintah kepada Dinas Perhubungan, hal ini di benarkan oleh bapak Tigor Nainggolan, S.IP, M.M bahwa :

“kami tidak bisa memberikan rompi tersebut kepada juru parkir yang mendaftar karena jumlah dana yang di berikan juga terbatas. Sekarang kami sedang memesan sekitar 700 rompi untuk juru parkir. Kemungkinan dengan jumlah rompi sebanyak itu belum bisa mengcover jumlah jukir di Kota Malang ini. Kami sudah berusaha agar setiap juru parkir memiliki rompi namun apa daya bila dananya juga tidak mencukupi. Dengan adanya keterbatasan ini maka kami hanya memberikan satu rompi di setiap titik parkir agar dapat digunakan bergantian dengan anggota lainnya.” (wawancara pada 20 April 2016 pukul 09.00 WIB).

Dari wawancara diatas dapat diketahui bahwa rompi ini hanya di berikan saat juru parkir didaftarkan oleh pemilik usaha. Sedangkan juru parkir tersebut mendaftarkan anggotanya lebih dari dua orang dan mereka tidak mendapatkan rompi juga, para juru parkir dan anggotanya biasanya menggunakan rompi tersebut secara bergantian. Karena bingung atau malas ribet akhirnya

mereka membeli rompi sendiri dari uang hasil tabungan para juru parkir tersebut.

4.4. Pembahasan

4.4.1. Strategi yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kota Malang dalam optimalisasi penerimaan retribusi parkir

Dalam melaksanakan optimalisasi penerimaan sektor retribusi parkir, Dinas Perhubungan memiliki strategi-strategi yang dapat digunakan untuk mengoptimalkan sektor parkir. Dari hasil wawancara yang telah penulis lakukan ditemukan strategi-strategi yang telah dilakukan oleh Dinas Perhubungan, antara lain :

1. Dalam cuaca yang tidak menentu Juru Parkir tetap harus setor ke Dinas Perhubungan

Kota Malang adalah salah satu kota yang sering di landa hujan deras dan kejadian alam seperti angin kencang yang biasanya terjadi beberapa hari tanpa henti. Kementerian Negara Lingkungan Hidup Indonesia (2009:13) menuliskan bahwa adanya curah hujan dalam jumlah dan intensitas yang jauh melampaui nilai rata-ratanya, angin yang sangat kencang dan merusak, merupakan ciri-ciri cuaca ekstrem. Alasan itulah yang dapat membuat masyarakat Kota Malang malas untuk meninggalkan rumah mereka karena hujan yang tak kunjung reda. Dengan adanya kejadian tersebut dapat diprediksi bahwa pendapatan Juru Parkir di Kota Malangpun pastinya berkurang. Ini membuat para juru parkir tidak mau membayar uang setoran

kepada pihak Dinas Perhubungan karena mereka hanya mendapatkan hasil sedikit dan bila disetorkan pendapatan atau penghasilan bersih yang mereka terima tidak sebanyak biasanya atau malah mereka tidak mendapat pendapatan atau penghasilan sama sekali.

Namun hal diatas tidak bisa di katakan kendala oleh Dinas Perhubungan. Karena tidak setiap hari cuaca tidak bersahabat dengan para juru parkir. Dalam bukunya Lily Montarcih (2008:12) menuliskan bahwa salah satu antisipasi terhadap pemanasan global adalah pada naiknya kemungkinan frekuensi dan intensitas kejadian cuaca ekstrem seperti badai, banjir dan kekeringan. Dinas Perhubungan disini bertindak tegas kepada juru parkir yang tidak mau setor karena alasan tersebut karena tidak setiap bulan mengalami hal tersebut. Para juru parkir diwajibkan menyettor kepada Dinas Perhubungan bila menggunakan alasan tersebut. Dari wawancara yang telah dilakukan oleh penulis, dapat diketahui bahwa jika Dinas Perhubungan memberikan kelonggaran kepada satu juru parkir pastinya juru parkir lainnya meminta hal yang sama karena mereka memiliki perkumpulan juru parkir. Bila hal ini terjadi akan menyusahkan Dinas Perhubungan, maka dari itu petugas pemungut bertindak tegas kepada juru parkir untuk memenuhi kewajiban mereka kepada Dinas Perhubungan.

2. Dinas Perhubungan selalu mengawasi juru parkir secara langsung

Dalam bukunya yang berjudul Kepala Daerah dan Pengawasan dari Pusat, Sunindhia dan Ninik Widiyanti (1987:49) menjelaskan pengertian

pengawasan adalah merupakan proses dari serangkaian kegiatan untuk menjamin agar seluruh rencana dapat dilaksanakan dan pelaksanaannya sesuai dengan apa yang direncanakan. Dinas Perhubungan selalu melakukan pengawasan dan pengecekan secara langsung agar dapat mengetahui kinerja juru parkir telah sesuai dengan peraturan atau belum. Ini dilakukan agar terjalin kejasama yang baik antara Dinas Perhubungan dengan juru parkir di Kota Malang untuk memudahkan Dinas Perhubungan dalam melakukan pengawasan bila hubungan baik telah terjalin. Dengan adanya kontak langsung dengan para juru parkir, pihak Dinas Perhubungan juga dapat mengetahui apa saja yang menjadi keluhan kesah maupun masalah yang terjadi hari itu dari juru parkir tersebut dan dapat membantu menyelesaikan keluhan kesah dan masalah yang dialami oleh juru parkir.

3. Dinas Perhubungan mengadakan sosialisasi untuk Juru Parkir

Dinas Perhubungan secara rutin melakukan sosialisasi kepada juru parkir tiga tahun terakhir ini. Dalam sosialisasi ini juru parkir di berikan undangan secara tertulis agar menghadiri sosialisasi yang diadakan oleh Dinas Perhubungan. Biasanya sosialisasi ini diadakan antara bulan Mei hingga juni. Bapak Tigor Nainggolan, S.IP, M.M menjelaskan tentang sosialisasi yang dilakukan secara rutin ini selama tiga tahun terakhir ini. Pada saat sosialisasi tidak hanya Dinas Perhubungan saja yang memberikan sosialisasi, pihak Dinas Perhubungan mengundang pihak Kepolisian Kota Malang untuk memberikan sosialisasi kepada juru parkir.

Pada saat sosialisasi yang disampaikan oleh pihak Dinas Perhubungan kurang lebih mengenai bagaimana cara juru parkir memberikan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen, bila ada Peraturan Daerah baru atau ada Peraturan Daerah yang di perbarui disampaikan pula saat sosialisasi, dan masih banyak informasi-informasi lainnya. Menurut Soekarno (2005:188) oleh karena itu selanjutnya perlu dipersiapkan sikap dan kegiatan yang sesuai dengan teori, yaitu kemampuan untuk dapat menjelaskan perubahan-perubahan yang ada, dapat menjelaskan tahapan-tahapan dan peristiwa-peristiwa yang penting dalam pelaksanaan kebijakan, dan dapat memahami cara kerja atau mekanisme yang biasanya dilakukan oleh Pemerintah di dalam melaksanakan kebijakan. Pendapat diatas memang mengenai Pemerintahan, namun ada beberapa yang dapat di adopsi terhadap sosialisasi terhadap juru parkir.

4.4.2. Perencanaan strategis Dinas Perhubungan dalam optimalisasi penerimaan retribusi parkir

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 pasal 40 dituliskan bahwa isi dari rencana strategis adalah pendahuluan, gambaran pelayanan Satuan Kerja Perangkat Daerah, isu-isu strategis berdasarkan tugas pokok dan Fungsi, visi, misi, tujuan dan sasaran, strategi dan Kebijakan, rencana program, kegiatan, indikator kinerja, kelompok sasaran dan pendanaan indikatif; dan indikator kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah yang mengacu pada tujuan dan sasaran Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah . Dinas Perhubungan Kota Malang telah memiliki strategi

dalam melaksanakan tugasnya dalam bidang perparkiran. Isi dalam rencana strategis tersebut telah sesuai dengan apa yang dituliskan dalam Peraturan Pemerintah diatas. Namun kandungan dari isi rencana strategis ini yang perlu dibenahi karena masih ada beberapa kata-kata yang membingungkan pembaca dan masih ambigu atau berarti banyak. Penelitian perencanaan strategis oleh Dinas Perhubungan penulis rasa masih terlalu umum untuk tataran sebuah Satuan Kerja Perangkat Daerah. Didalam dokumen Perencanaan Strategis tersebut strategi yang telah tertulis dalam Rencana Strategi Dinas Perhubungan tahun 2014-2018 adalah “Strategi mengembangkan pelayanan parkir yang aman dan tertib meliputi : meningkatkan koordinasi dengan instansi terkait /jajaran samping dalam menertibkan parkir”. Namun strategi yang telah disusun oleh Dinas Perhubungan tersebut menurut penulis masih ambigu atau memiliki banyak arti dan tidak langsung mengenai apa yang diinginkan oleh Bidang Perparkiran. Contohnya “meningkatkan koordinasi dengan instansi terkait /jajaran samping” kata-kata tersebut yang membuat strategi tersebut menjadi ambigu karena tidak dijelaskan instansi terkait itu siapa saja. Karena itulah penulis menggunakan teori yang dikemukakan oleh Bryson untuk merekomendasikan strategi bagi Dinas Perhubungan kedepannya.

Dalam proses perencanaan strategis yang di kemukakan oleh John M Bryson ada delapan langkah yang harus diikuti. Proses penyusunan strategis delapan langkah oleh Bryson (2001:55) ini adalah memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis, mengidentifikasi mandat

organisasi, mempelajari misi dan nilai-nilai organisasi, menilai lingkungan eksternal; peluang dan ancaman, menilai lingkungan internal; kekuatan dan kelemahan, mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi, merumuskan strategi untuk mengelola isu, dan menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan. Proses yang dikemukakan oleh Bryson diatas dapat digunakan bagi organisasi untuk menyusun strategi dalam menanggulangi permasalahan yang akan terjadi dimasa yang akan datang. Michael Allison (2005:5) berpendapat bahwa perencanaan strategis menekankan pentingnya membuat keputusan-keputusan yang menempatkan organisasi untuk berhasil menanggapi perubahan lingkungan. Pada penelitian ini penulis hanya menggunakan tahapan nomor lima, enam, dan delapan.

Tahapan nomor lima dan enam ini adalah menilai lingkungan eksternal dan internal. Menurut Pfeffer dan Salancik dalam Bryson (2001:62) sebenarnya, faktor “didalam” merupakan faktor yang dikontrol oleh organisasi dan faktor “diluar” adalah faktor yang tidak dikontrol oleh organisasi. Fredy Rangkuti (2003:19) mengatakan dalam bukunya penelitian menunjukan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Dengan adanya identifikasi terhadap lingkungan internal dan lingkungan eksternal ini Dinas Perhubungan dapat mengetahui apa saja kelebihan, kekurangan, peluang, dan ancaman. Selain itu identifikasi lingkungan internal dan eksternal dengan menggunakan matrik SWOT dapat menghasilkan tahapan nomor delapan yaitu merumuskan strategi bagi Dinas Perhubungan khususnya Bidang Perparkiran.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis telah menemukan apa saja peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Menurut Bryson (2001:62) tim perencanaan harus mengeksplorasi lingkungan diluar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi. Dari pendapat tersebut dapat diketahui bahwa peluang dan ancaman terhadap sebuah organisasi penting adanya, karena bila sebuah organisasi mengetahui apa saja peluang dan ancaman yang terjadi diluar organisasi maka strategi yang nantinya akan dibuat diharapkan dapat mengikuti keadaan diluar organisasi. Berikut adalah Peluang yang dapat digunakan untuk optimalisasi retribusi parkir oleh Dinas Perhubungan yaitu berkembangnya bangunan-bangunan di Kota Malang, semakin menarik dan bagusny taman rekreasi di Kota Malang, harga Bahan Bakar Minyak semakin menurun, angkutan umum tidak menjangkau semua jalur di Kota Malang, dan Kota Malang sebagai kota pelajar. Selain peluang ada ancaman yang dapat menghalangi optimalisasi retribusi parkir oleh Dinas Perhubungan, ancaman tersebut adalah adanya pihak lain yang meminta jatah, karcis parkir digunakan berulang kali, musim yang tidak menentu, pemilik usaha tidak mau tarif parkir dinaikan menjadi Rp. 2000, juru parkir memberikan pelayanan yang kurang baik.

Dalam penyusunan perencanaan strategis ini kita tidak bisa melihat hanya dari lingkungan eksternal saja namun lingkungan internal dari sebuah organisasi dalam penelitian ini adalah Dinas perhubungan. Identifikasi lingkungan internal ini nantinya dapat digunakan oleh Dinas Perhubungan

untuk membenahi kelemahan yang ada dan mempertahankan kekuatan yang dimiliki yang telah disusun oleh penulis. Kekuatan yang dimiliki dan dapat dipertahankan oleh Dinas Perhubungan adalah Peraturan Daerah Kota Malang No. 3 Tahun 2015 tentang Retribusi Jasa Usaha, Peraturan Daerah Kota Malang No. 4 Tahun 2009 tentang Pengelolaan Tempat Parkir, hubungan baik antara petugas Dinas Perhubungan dan juru parkir, jumlah areal parkir yang tersedia, dan *team work* yang baik di Dinas Perhubungan. Sedangkan kelemahan yang dimiliki oleh Dinas Perhubungan adalah kurangnya Sumber Daya Manusia yang memadai, tumpang tindihnya kewenangan, tidak adanya patokan/karakteristik dalam penetapan storan parkir, adanya jukir yang tidak jujur, dan kurangnya atribut bagi juru parkir karena anggaran tidak mencukupi.

Menurut Bryson (2001:148) analisis SWOT juga akan membantu tim perencanaan mempersiapkan strategi yang efektif. Dari pendapat tersebut kita dapat mengetahui bahwa analisis SWOT dapat digunakan dalam penyusunan sebuah strategi bagi sebuah organisasi. Berdasarkan identifikasi lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang telah ditemukan di lapangan, tahap selanjutnya akan dihasilkan matrik SWOT untuk memberikan alternatif strategi yang dapat dilaksanakan oleh Dinas Perhubungan. Michael Allison (2005:130) menyatakan bahwa analisis SWOT dapat menolong membuat nyata sejumlah dinamika penting yang mempengaruhi pilihan-pilihan strategis organisasi: perpotongan antara kekuatan-kekuatan, kelemahan-kelemahan, peluang-peluang, dan ancaman-ancaman, dan dapat memberikan

saran-saran tentang tindakan yang seharusnya dipertimbangkan oleh organisasi untuk dilakukan. Dengan adanya analisis SWOT hasil olahan penulis nantinya Dinas Perhubungan dapat menggunakannya sebagai pertimbangan dalam penyusunan strategi di tahun mendatang dan dapat mengoptimalkan retribusi parkir dengan maksimal. Adapun matrik analisis SWOT yang telah diolah oleh penulis agar dapat menghasilkan strategi adalah sebagai berikut :

Diagram 2. Diagram Analisis SWOT

<div style="text-align: center;"> <p>Faktor-Faktor internal</p> <p>Faktor-faktor eksternal</p> </div>	STRENGTHS (Kekuatan)	WEAKNESSES (Kelemahan)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peraturan Daerah Kota Malang No. 3 Tahun 2015 tentang Retribusi Jasa Usaha 2. Peraturan Daerah Kota Malang No. 4 Tahun 2009 tentang Pengelolaan Tempat Parkir 3. Hubungan baik antara petugas Dinas Perhubungan dan juru parkir 4. Jumlah areal parkir yang tersedia 5. <i>Team work</i> yang baik di Dinas Perhubungan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya Sumber Daya Manusia yang memadai di Dinas Perhubungan 2. Tumpang tindihnya kewenangan 3. Tidak adanya patokan/karakteristik dalam penetapan storan parkir 4. Adanya jukir yang tidak jujur 5. Kurangnya atribut bagi juru parkir karena anggaran tidak mencukupi
<p>Opportunities (Peluang)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Berkembangnya bangunan-bangunan di Kota Malang 2. Semakin menarik dan bagusnya taman rekreasi di Kota Malang 3. Harga Bahan Bakar Minyak semakin menurun 4. Angkutan umum tidak menjangkau semua jalur di Kota Malang 5. Malang sebagai kota pelajar 	<p>STRATEGI SO</p> <p>Mengoptimalkan kerjasama tim antar petugas Dinas Perhubungan Kota Malang khususnya bidang perparkiran untuk menungkatakn pendapatan sektor parkir (S3,S4,S5 VS O1,O2,O3,O4,O5)</p>	<p>STRATEGI WO</p> <p>Meningkatkan Sumber Daya Manusia dan sistem kelembagaan di bidang perparkiran (W1,W2 VS O1,O2,O3,O4, O5)</p>
<p>TREATHS (Ancaman)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya pihak lain yang meminta jatah 2. Karcis parkir digunakan berulang kali 3. Musim yang tidak menentu 4. Pemilik usaha tidak mau tarif parkir dinaikan menjadi Rp. 2000, 5. Juru Parkir memberikan pelayanan yang kurang baik 	<p>STRATEGI ST</p> <p>Menegakan peraturan tentang pelaksanaan parkir untuk mengurangi kecurangan yang dilakukan oleh juru parkir (S1,S2 VS T1,T2,T3,T4,T5)</p>	<p>STRATEGI WT</p> <p>Meminimalisir pelayanan parkir yang kurang baik (W1,W2,W3 VS T4,T5)</p>

Sumber : olahan penulis, 2016

Berdasarkan hasil matrix analisis SWOT di atas maka dapat disusun strategi yang nantinya bisa digunakan dalam membantu Dinas Perhubungan untuk mengoptimalkan penerimaan retribusi parkir dan menyusun strategi untuk masa mendatang, yakni sebagai berikut :

Strategi SO : Mengoptimalkan kerjasama tim antar petugas Dinas Perhubungan Kota Malang khususnya bidang perparkiran untuk meningkatkan pendapatan sektor parkir

Maksud dari strategi ini adalah menyusun suatu kegiatan-kegiatan yang berkenaan tentang meningkatkan keakraban atau *team work* yang baik antar petugas Dinas perhubungan. Cara agar strategi ini dapat berjalan dengan baik adalah dengan mengadakan pertemuan setiap sebulan sekali untuk menyampaikan hal-hal apa yang telah dicapai dan apa saja kendala yang di hadapi dalam melaksanakan tugas pokok bidang perparkiran. Dengan adanya pertemuan ini diharapkan bagian perparkiran dapat menyelesaikan permasalahan bersama-sama dengan saling tolong menolong antara seksi-seksi yang ada di bidang perparkiran. Pelaksanaan dari strategi ini diharapkan dapat dilakukan oleh Bidang Perparkiran secara periodik dan *continue* agar mendapatkan hasil yang maksimal.

Strategi WO : Meningkatkan Sumber Daya Manusia dan sistem kelembagaan di bidang perparkiran

Strategi ini digunakan dengan tujuan untuk meningkatkan mutu dan kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki Dinas Perhubungan khususnya bidang Parkir agar para pegawai nantinya mempunyai kualitas yang bagus

dalam melaksanakan pekerjaannya dan mampu berfikir secara inovatif dalam menangani setiap permasalahan yang ada termasuk bagaimana cara mengoptimalkan pendapatan sektor parkir. Berikut cara-cara yang dapat dilakukan, yaitu:

1. Melaksanakan koordinasi dengan berbagai instansi terkait perparkiran, baik dalam maupun di luar lingkup Pemerintah Daerah Kota Malang seperti juru parkir dan Polisi Sektor Kota Malang. Koordinasi ini sangat diperlukan dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas Bidang Parkir;
2. Menugaskan personil Dinas Perhubungan Kota Malang khususnya personil di Bidang Parkir untuk mengikuti pendidikan dan latihan teknis yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas sehari-hari dalam optimalisasi retribusi parkir.

Strategi ST : Menegakan peraturan tentang pelaksanaan parkir untuk mengurangi kecurangan yang dilakukan oleh juru parkir

Maksud dari strategi ini adalah untuk meningkatkan penegakan peraturan tentang perparkiran di Kota Malang dengan berbagai cara. Penegakan peraturan ini dilakukan agar penerimaan retribusi dari sektor parkir dapat optimal, karena dengan adanya strategi ini dapat menekan angka kecurangan yang dilakukan oleh Juru Parkir terhadap Dinas Perhubungan. Berikut ini cara-cara untuk melaksanakan strategi diatas, yaitu :

1. Melaksanakan evaluasi terhadap ketentuan hukum bidang perparkiran yang telah ada;

2. Melakukan mediasi kepada pihak-pihak (seperti RT/RW dan Kelurahan setempat) yang meminta jatah kepada juru parkir. Sebenarnya pihak-pihak tersebut tidak memiliki hak sebagai penerima retribusi parkir yang berhak menerima setoran retribusi parkir adalah Dinas Perhubungan. Bila pihak-pihak tersebut tidak mau melakukan mediasi Dinas Perhubungan harus langsung melaporkannya kepada Pemerintah Kota Malang agar segera ditindaklanjuti.
3. Melakukan pengawasan langsung terhadap Juru Parkir setiap 2 hari sekali dan melakukannya secara *continue*;
4. Memberikan sanksi tegas terhadap juru parkir yang melanggar peraturan.

Strategi WT : Meminimalisir pelayanan parkir yang kurang baik

Dalam pelaksanaan pelayanan parkir pastinya tidak semua titik parkir melakukan pelayanan dengan baik. Strategi ini dibuat agar Dinas Perhubungan maupun Juru Parkir dapat meningkatkan pelayanan dalam sektor perparkiran agar pendapatan yang mereka berikan dapat lebih optimal lagi. Bila pelayanan dari Juru Parkir kurang baik maka dapat mengurangi pendapatan mereka yang berpengaruh pada setoran para Juru Parkir terhadap petugas. Peran Dinas Perhubungan sebagai koordinator juru parkir sangatlah penting. Berikut adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh Dinas Perhubungan dan Juru Parkir untuk meningkatkan pelayanan, yaitu :

1. Melaksanakan monitoring dan evaluasi terhadap kebijakan di bidang perparkiran yang telah ada;

2. Dinas Perhubungan melakukan sosialisasi tentang pelayan parkir yang baik terhadap juru parkir secara periodik dan *continue*;
3. Tidak menambah juru parkir baru di lokasi yang telah ada.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas, maka untuk merumuskan strategi Dinas Perhubungan Kota Malang khususnya Bidang Perparkiran dalam optimalisasi penerimaan retribusi parkir terdapat beberapa tahapan yang harus dilakukan, yaitu:

1. Dalam pelaksanaan optimalisasi penerimaan retribusi parkir, Dinas Perhubungan telah melakukan berbagai strategi untuk mengoptimalkan penerimaan dari sektor parkir. Strategi-strategi tersebut antara lain dalam cuaca yang tidak menentu Juru Parkir tetap harus setor ke Dinas Perhubungan, Dinas Perhubungan selalu mengawasi juru parkir secara langsung, dan Dinas Perhubungan mengadakan sosialisasi untuk Juru Parkir. Dalam pelaksanaan strategi tersebut masih terdapat kendala-kendala yang menjadikan pendapatan dari sektor parkir dirasa kurang optimal. Kendala-kendala yang dialami Dinas Perhubungan dalam pelaksanaan strategi khususnya Bidang Parkir adalah tidak adanya patokan dalam menetapkan besarnya setoran di setiap titik parkir, hujan deras disertai angin membuat juru parkir tidak mau setor, juru parkir tidak hanya setor ke Dinas Perhubungan saja, dan ruko-ruko/ pertokoan yang telah tutup namun tidak melapor ke Dinas Perhubungan.

2. Dalam perencanaan strategis Dinas Perhubungan dalam optimalisasi penerimaan retribusi parkir ini telah ditemukan apa saja peluang dan ancaman sebagai faktor eksternal dan kekuatan dan kelemahan sebagai faktor internal yang ada di Dinas Perhubungan. Pada faktor eksternal, peluang yang dimiliki oleh Dinas Perhubungan dan harus gali sampai seoptimal mungkin adalah berkembang bangunan-bangunan di Kota Malang, semakin menarik dan bagusya taman rekreasi di Kota Malang, harga Bahan Bakar Minyak semakin turun, angkutan umum tidak menjangkau semua jalur di Kota Malang, dan Kota Malang sebagai kota pelajar. Sedangkan ancaman yang harus diminimalisir oleh Dinas Perhubungan adalah adanya pihak lain yang meminta jatah, karcis parkir di gunakan berulang kali. musim yang tidak menentu, Pemilik usaha tidak mau tarif parkir dinaikan menjadi Rp. 2000,- dan juru parkir memberikan pelayanan yang kurang baik. Selain faktor eksternal ada faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan. Kekuatan yang perlu dipertahankan oleh Dinas Perhubungan adalah Peraturan Daerah Kota Malang No. 3 Tahun 2015 tentang Retribusi Jasa Usaha, Peraturan Daerah Kota Malang No. 4 Tahun 2009 tentang Pengelolaan Tempat Parkir, hubungan baik antara Petugas dengan juru parkir, jumlah areal parkir yang tersedia, dan *team work* yang baik di Dinas Perhubungan. Lalu ada kelemahan yang harus diperbaiki oleh Dinas Perhubungan agar dapat mengoptimalkan penerimaan retribusi parkir, yaitu kurangnya Sumberdaya Manusia yang memadai, tumpang tindih kewenangan, tidak adanya patokan atau

karakteristik dalam penetapan setoran parkir, adanya jukir yang tidak jujur, dan kurangnya atribut bagi juru parkir karena anggaran yang tidak mencukupi.

Setelah mengetahui faktor internal dan faktor eksternal yang ada di Dinas Perhubungan maka dapat disusun matriks analisis SWOT yang menghasilkan beberapa strategi yaitu mengoptimalkan kerjasama tim antar petugas Dinas Perhubungan Kota Malang khususnya bidang perparkiran untuk meningkatkan pendapatan sektor parkir, meningkatkan Sumber Daya Manusia dan sistem kelembagaan di bidang perparkiran, menegakan peraturan tentang pelaksanaan parkir untuk mengurangi kecurangan yang dilakukan oleh juru parkir, dan meminimalisir pelayanan parkir yang kurang baik.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, penulis dapat memberikan saran kepada :

1. Dinas Perhubungan selaku satuan kerja yang mewakili Pemerintah Kota Malang dalam bidang perhubungan yang didalamnya juga termuat bidang perparkiran, selama ini membuat kesepakatan secara lisan dengan juru parkir tentang pelaksanaan perparkir kedepannya lebih baik membuat kesepakatan secara tertulis dengan juru parkir dalam pelaksanaan perparkiran di Kota Malang dan diharapkan Dinas Perhubungan segera menerapkan parkir berlangganan di Kota Malang agar mempermudah Dinas Perhubungan dalam mengelola penerimaan retribusi parkir.

2. Juru Parkir sebagai mitra Dinas Perhubungan seharusnya tidak melakukan kecurangan yang dapat merugikan Kota Malang dengan cara menaati peraturan yang ada di Dinas Perhubungan, tidak menggunakan karcis parkir secara berulang-ulang, dan melayani pengguna parkir dengan baik. Dengan melaksanakan hal tersebut maka diharapkan penerimaan di sektor parkir dapat dioptimalkan secara maksimal.
3. Bagi masyarakat Kota Malang yang sering menggunakan jasa parkir sebaiknya meminta karcis baru kepada juru parkir karena karcis parkir adalah hak setiap pengguna jasa parkir. Saat membayarpun diharapkan dengan uang pas saja agar juru parkir tidak bisa menaikkan harga sebelum adanya peraturan yang ditetapkan oleh Dinas Perhubungan. Bila masyarakat merasa pelayanan yang di berikan oleh Juru Parkir kurang baik atau tidak memuaskan segera lapor kepada Dinas Perhubungan agar dapat ditindak lanjuti secara tegas oleh Dinas Perhubungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisismita, Rahardjo. 2011. *Manajemen Pembangunan Daerah*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Allison dan Kaye. 2005. *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook Second Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Arikunto S, 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik, Ed Revisi VI*. Jakarta: Penerbit PT Rineka Cipta.
- Bogdan, Robert C. Dan Steven J. Taylor, 1992, *Introduction to Qualitative Research Methods : A Phenomenological Approach in the Social Sciences*, alih bahasa Arief Furchan, John Wiley dan Sons, Surabaya: Usaha Nasional.
- Bryson, John M. 2001. *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organization : A Guide Strengthening and Sustaining Organization Achievement*, alih bahasa Dr Mansour Fakih dan M. Miftahuddin, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- _____. 2004. *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Bungun, Burhan. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif : aktualisasi metodologis ke arah ragam varian kontemporer*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Danar, Oscar Radian. 2012. *Perencanaan Strategis*. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2011. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Emzir. 2012. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Rajagrafindo Persada.
- Hamzah, Muhammad Ziala. 2008. *Kajian Teori Desentralisasi Fiskal*. Jakarta: LPS STIEBI.
- Ichsan, Moch. 1997. *Pengelolaan dan Penyusunan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah*. Malang : Damar Wijaya.
- Kementrian Negara Lingkungan Hidup Indonesia. 2009. *Buku Panduan Kajian Kerentanan dan Dampak Perubahan Iklim*. Jakarta: Kementrian Negara Lingkungan Hidup Indonesia.
- Kaho, Josef Riwu. 2003. *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- _____. 1982. *Analisis Hubungan Pemerintah Pusat dan Daerah di Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara.

- Kurnia, Panca. Agus. 2004. *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah di Indonesia*. Malang : Bayumedia Publishing.
- Kuncoro, Mudrajad. 1997. *Ekonomi Pembangunan: Teori, Masalah, dan Kebijakan*. Yogyakarta: Bibliografi.
- Mardiasmo. 2002. *Otonomi dan Menenajemen Keuangna Daerah*. Yogyakarta : Andi.
- _____. 2013. *Perpajakan*. Yogyakarta : Andi
- Moleong, L.J. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya Offset.
- Montarcih, Lily. 2008. *Pengaruh Perubahan Cuaca Terhadap Optimalisasi Irigasi Dengan Program Linear*. Malang: CV Citra Malang.
- Nurhadi, Febrianti Dwi Cahya. 2014. *Skripsi: Strategi Pengembangan Pariwisata Oleh Pemerintah Daerah Terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) (Studi pada Dinas Pemuda, Olahraga, kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Mojokerto)*. Malang: FIA Universitas Brawijaya.
- Pratiwi, R.N. Ichsan, Moch. 1991. *Pokok-Pokok Administrasi Keuangan*. Malang: FIA-UB.
- Rangkuti, Freddy.2003. *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Siagian, P. Sondang. 1988. *Proses Pengelolaan Pembangunan Nasional: Cetakan Ketiga*. Jakarta: Haji Masagung.
- _____. 2002. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siahaan, Marihit P. 2005. *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. Jakarta : PT. Raja Gafindo Persada.
- Sjafrizal. 2014. *Perencanaan Pembangunan Daerah Dalam Era Otonomi*. Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Soekarno. 2005. *Public Policy: Pengertian Pokok Untuk Memahami Analisa Kebijakan Pemerintah*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung Alfabeta.
- _____. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suhadak, Nugroho Trilaksono. 2007. *Paradigma Baru : Pengelolaan keuangan Daerah dalam penyusunan APBD di Era Otonomi*. Malang : lembaga Penerbitan & Dokumentasi FIA Unibraw: Bayumedia Pub.

- Suryono, Agus. 2004. *Pengantar teori Pembangunan*. Malang: UM Press.
- Syamsi, Ibnu. 1983. *Dasar-Dasar Kebijakan Keuangan Negara*. Jakarta: Bina Aksara.
- Tjiptono, Fandy. 1997. *Strategi Pemasaran Edisi Kedua*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tjokroamidjojo. Bintoro. 1995. *Perencanaan Pembangunan*. Jakarta : Toko Gunung Agung.
- _____.1990. *Analisa Ekonomi dan Perencanaan Pembangunan*. Jakarta : Toko Gunung Agung.
- Widiyanti, Ninik dan Sunindhia. 1987. *Kepala Daerah dan Pengawasan dari Pusat*. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Widjaja, H.A.W. 1998. *Percontohan Otonomi Daerah di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Undang-undang :
- Kota Malang Dalam Angka Tahun 2015.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Menteri Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2001 Tentang Retribusi Daerah
- Peraturan Daerah Pemenintah Kota Malang Nomor 45 tahun 2012 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi, dan Tata Kerja Dinas Perhubungan.
- Peraturan Daerah Pemerintah Kota Malang Nomor 3 Tahun 2015 tentang Retribusi Jasa Umum.
- Rencana Strategis Dinas Perhubungan Tahun 2014-2018.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah.

Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 Tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian Dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah.

Jurnal :

Ali, Muhammad Aidi. Analisis Optimalisasi Pelayanan Konsumen Berdasarkan Teori Antrian Pada Kaltimgps.Com Di Samarinda. E-Journal Ilmu Administrasi Bisnis Vol. 2 No.3

Wulandari, Farah. Ferry. Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Kota Malang. Jurnal Aplikasi Manajemen Vol. 9 No.3

Nasution, Hendry Sulaiman. Analisis Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto Era Desentralisasi Fiskal Di Propinsi Banten Periode 2001:1-2009:4. Vol. 18 No.2

Internet :

_____. 2016. Jumlah Penduduk Kota Malang. Diakses pada 11 Januari 2016 dari www.dispendukcapil.malangkota.go.id

_____. 2016. Transportasi dan Komunikasi. Diakses pada 11 Januari 2016 dari www.budpar.malangkota.go.id

SuryaOnline. 2012. *Pertumbuhan Kendaraan Tak Terkendali*. Diakses pada 12 Januari 2016 dari www.surabaya.tribunnews.com

Galeri Pustaka. 2013. Pengertian, Cara dan Jenis Parkir. Diakses pada 12 Januari 2016 dari www.galeripustaka.com

Sari, Wahyu Novita. 2010. Organisasi Statis Dan Dinamis. Diakses pada 15 Januari 2016 dari www.empi378.wordpress.com

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

SURAT IZIN PENELITIAN OLEH BANGKESBANGPOL



PEMERINTAH KOTA MALANG BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK

Jl. A. Yani No. 98 Telp. (0341) 491180 Fax. 474254

M A L A N G

Kode Pos

REKOMENDASI PELAKSANAAN PENELITIAN NOMOR : 072/162.12.P/35.73.405/2015

Berdasarkan pemenuhan ketentuan persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Walikota Malang, Nomor 24 Tahun 2011 Tentang Pelayanan Pemberian Rekomendasi Pelaksanaan Penelitian dan Praktek Kerja Lapangan di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Oleh Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Malang, serta menunjuk surat Ketua Jurusan Administrasi I Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijayah Malang No. 16453/UN.10.3/PG/2015 tanggal November 2015, Perihal : Riset/ Survey, kepada pihak sebagaimana disebut di bawah ini:

- a. Nama : MERINTHA SURYAPUSPITA,
- b. NIM : 125030600111025,
- c. Judul : Perencanaan Strategis Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Pendapatan Daerah melalui Retribusi Parkir di Kota Malang.

dinyatakan memenuhi persyaratan untuk mengajukan permohonan informasi dan data tugas yang berlokasi di :

- Dinas Perhubungan Pemerintah Kota Malang.
- Dinas Pendapatan Daerah Pemerintah Kota Malang.

Sepanjang yang bersangkutan memenuhi ketentuan sebagai berikut :

- a. Tidak melakukan penelitian yang tidak sesuai atau tidak ada kaitannya dengan judul, tujuan dan tujuan penelitian;
- b. Menjaga perilaku dan mentaati tata tertib yang berlaku pada lokasi tersebut di atas;
- c. Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan.

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya, dan berlaku rekomendasi ini adalah sejak tanggal ditetapkan s/d 19 Januari 2016.

Malang, 18 Desember 2015

KETUA BAKESBANGPOL
KOTA MALANG



Tembusan :

LAMPIRAN 2

SURAT SELESAI PENELITIAN DARI DINAS PERHUBUNGAN



PEMERINTAH KOTA MALANG
DINAS PERHUBUNGAN
Jl. Raden Intan No. 1 Telp. (0341) 491140 Fax. 411626
M A L A N G

SURAT KETERANGAN

Nomor : 072 / 213 / 35.73.310 / 2016

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **Rr. MARIANI ARI SOEROSO, SH**
NIP : 19620316 198503 2 005
Pangkat/ Gol : Pembina Tingkat I (IV/b)
J a b a t a n : Sekretaris
Unit Organisasi : Dinas Perhubungan Kota Malang

Menerangkan bahwa :

Nama : **MERINTHA SURYAPUSPITA**
N. I. M : 125030600111025
Pekerjaan : Mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
Kebangsaan : Indonesia
A l a m a t : Jl. Cucak Rowo III 8H/27 Sawojajar 2 Malang

Yang bersangkutan telah mengadakan Penelitian / Survey / Research di Dinas Perhubungan Kota Malang, mulai 21 Desember 2015 s.d. 19 Januari 2016, tentang Perencanaan Strategis Pemerintah Daerah dalam meningkatkan Pendapatan Daerah melalui Retribusi Parkir di Kota Malang.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 02 - 03 - 2016

An. **KEPALA DINAS PERHUBUNGAN**
KOTA MALANG
SEKRETARIS DINAS



Rr. MARIANI ARI SOEROSO, SH

Pembina Tingkat I
NIP. 19620316 198503 2 005

LAMPIRAN 3

PENJABARAN TABEL 5

NO	LOKASI PARKIR	WILAYAH KEC.
1	Warung Semarang	Klojen
2	Depot Nguling	Klojen
3	Tk Saguanto	Klojen
4	Tk Pink + Holland	Klojen
5	Notaris	Klojen
6	Lalapan	Klojen
7	Tk Sido Mukti	Klojen
8	Tk Subur	Klojen
9	Tk Sinar Murni	Klojen
10	Tk Moro Dadi	Klojen
11	Tk Seng Jaya	Klojen
12	Tk Pendowo	Klojen
13	Tk Seng Jaya	Klojen
14	BRI Unit Sutan Syahrir	Klojen
15	BRI Unit Sutan Syahrir	Klojen
16	Mie Gajah Mada	Klojen
17	Nokia	Klojen
18	Pusaka	Klojen
19	Toko Emas	Klojen
20	Toko Kain Borobudur	Klojen
21	Toko Kain	Klojen

22	Bank Ekonomi	Klojen
23	Tk.Jaya Sehat	Klojen
24	Tk.Raharjo	Klojen
25	Tk.Miramar	Klojen
26	Tk.Redjo Agung	Klojen
27	Depot /Warung	Klojen
28	Depan LPG Flame	Klojen
29	Toko Mirama	Klojen
30	Toko Mirama	Klojen
31	Nokia Mebel Jepara	Klojen
32	Bakso / Es	Klojen
33	Toko Spring Bad	Klojen
34	UD.Tirtasari	Klojen
35	Toko Busana Muslim	Klojen
36	Toko Pakaian	Klojen
37	Toko Sepatu	Klojen
38	Jual Daging Babi	Klojen
39	Elektro Philip	Klojen
40	Toko Elektro Hollywood	Klojen
41	Toko Elektro Hollywood	Klojen
42	Tk.Panca Ragan	Klojen
43	Apotik Airlangga	Klojen
44	Toko Gemilang	Klojen
45	Tk.Ramayana	Klojen
46	BCA	Klojen
47	Tk.Gemilang	Klojen

48	Tk.Mustika	Klojen
49	Tk.Rejeki	Klojen
50	Belakang Matahari	Klojen
51	Belakang Matahari	Klojen
52	Blkg Matahari	Klojen
53	Blkg Matahari	Klojen
54	Tk.Indra	Klojen
55	Toko Olahraga	
56	Dpn Tk.Mas Pojok	Klojen
57	Depan Tk.Keramik	Klojen
58	Dpn RM.Gloria	Klojen
59	SDN Kauman	Klojen
60	Toko Hollywood	Klojen
61	Toko Hollywood	Klojen
62	Indomaret	Klojen
63	Tk.Stainlees Steel	Klojen
64	Tk.Diesel	Klojen
65	Pancing Jaya	Klojen
66	Tk.Masa baru	Klojen
67	Apotik	Klojen
68	Tk.Metro	Klojen
69	Pegadaian	Klojen
70	Tk,Cat / Bangunan	Klojen
71	BRI Cab.Piere Tendean	Klojen
72	RM.Cairo	Klojen
73	Citra I	Klojen

74	Tk.Citra	Klojen
75	Mie Sawahan	Klojen
76	Depot Ayam Goreng	Klojen
77	Gado –gado	Klojen
78	Soto Sawahan	Klojen
79	R.S. Panti Waluyo	Klojen
80	Tk.Sanjaya	Klojen
81	Tk.Cat 29	Klojen
82	SD.Taroqi	Klojen
83	BRI Unit Tanjungrejo	Klojen
84	Ruko Tanjung Indah	Klojen
85	Soto Mergan	Klojen
86	Pasar Bareng	Klojen
87	Foto Seni Jaya	Klojen
88	ATM BCA	Klojen
89	Kantor Notaris	Klojen
90	Wr.Steak & Sake	Klojen
91	Bilyard	Klojen
92	Pecel kawi	Klojen
93	Depot Windari	Klojen
94	Depot Gang Jangkrik	Klojen
95	Depot Gang Jangkrik	Klojen
96	Toko Divas	Klojen
97	Apotik Kawi atas	Klojen
98	Planet Surf	Klojen
99	Toko Ellysabeth	Klojen

100	Pertanahan	Klojen
101	Ruko/Foto Modern	Klojen
102	Pecel Kawi	Klojen
103	Roti Holland Bakery	Klojen
104	Warung Nasi	Klojen
105	Pegadaian	Klojen
106	Ruko/Maestro	Klojen
107	Bank BCA	Klojen
108	Apotik Galunggung	Klojen
109	Ruko Galunggung	Klojen
110	Warung Rujak	Klojen
111	Foto Copy	Klojen
112	Bakso Toha	Klojen
113	Mie Setan	Klojen
114	Toko Pia	Klojen
115	Apotik Bromo	Klojen
116	Kantor Radar Malang	Klojen
117	IKIP Budi Utomo	Klojen
118	RM.Solo	Klojen
119	PKL Jl.Tenes	Klojen
120	Toko Kain	Klojen
121	Toko Olahraga	
122	Tiki	Klojen
123	PT.Banyu Biru	Klojen
124	Depan Masjid Jami'	Klojen
125	Poyo Alun- Alun	Klojen

126	Hotel Jakarta	Klojen
127	Salon	Klojen
128	Bakso Dong	Klojen
129	Toko Kain	Klojen
130	Bank Syariah	Klojen
131	Bakso Gun	Klojen
132	Sate Bang Saleh	Klojen
133	Depan Alfamart	Klojen
134	Depan Indomaret	Klojen
135	Dealer Yamaha SMS	Klojen
136	Toko Roda Link	Klojen
137	Tk.Variasi mobil	Klojen
138	Spooring Brantas	Klojen
139	Tk.Pupuk Gatot Subroto	Klojen
140	Tk.Alat - alat listrik	Klojen
141	Alfa Midi	Klojen
142	Tk.Sport Brantas	Klojen
143	Tk.Lampu	Klojen
144	Toko Listrik Martadinata	Klojen
145	Toko Zig – Zag	Klojen
146	Wr.Tahu telur / Apotik	Klojen
147	Toko Onderdil Sentral	Klojen
148	Ruko Spare Part Motor	Klojen
149	Ps.Loak Motor	Klojen
150	Ps.Loak Motor	Klojen
151	Depan Gereja Comboran	Klojen

152	Depan Pasar Comboran	Klojen
153	Toko Onderdil Sepeda	Klojen
154	Cargo	Klojen
155	Warung Rawon	Klojen
156	Indomaret	Klojen
157	Toko Sablon	Klojen
158	Wr.Mie Bromo	Klojen
159	Depan Dr.Gigi	Klojen
160	Parkir Mobil Ps.Klojen	Klojen
161	Parkir Spd Mtr Ps.Klojen	Klojen
162	Toko Bangunan	Klojen
163	Sopie Martin	Klojen
164	SD & SMP Santo Yusup	Klojen
165	Soto Lamongan	
166	Soto Basket / Psr.Burung	Klojen
167	SD Taman Harapan	Klojen
168	Dalam Gaza	Klojen
169	Dalam Gaza-GG	Klojen
170	Bank Ekonomi	Klojen
171	Foto Digital	Klojen
172	Travel+Bakso Gugun	Klojen
173	Bakso Gugun Yamaha	Klojen
174	Toyota Dpt Minang	Klojen
175	D.Chandra-Tk Bakti	Klojen
176	B.Niaga-Asuransi	Klojen
177	Bakti Pasopati	Klojen

178	f.t Senijaya + Cantik	Klojen
179	Primanet+Akari	Klojen
180	Akari+Tk.Ria	Klojen
181	Bank Pasar	Klojen
182	MPM Motor Jawa Pos	Klojen
183	Bank BII+Ft Gaya	Klojen
184	Bank BII+Ft Gaya	Klojen
185	Toko Samsung	Klojen
186	Depot Harmoni	Klojen
187	Nasi Goreng	Klojen
188	Sblh Psr Oro-oro dowo	Klojen
189	Sblh Psr Oro-oro dowo	Klojen
190	Soto ayam L	Klojen
191	Sate Babi+Ptg Rbt	Klojen
192	Medilab	Klojen
193	Toko Kertas	Klojen
194	Soto ayam Lamongan	Klojen
195	Toko Ivo	Klojen
196	Toko Bang/Soto Sby	Klojen
197	Rawon / Pasifik	Klojen
198	BRI Oro-oro dowo	Klojen
199	PKL Dempo	Klojen
200	Sebelah Sekolah Dempo utara	Klojen
201	Bakso Pangsit	Klojen
202	Dinas P&K	Klojen

203	UB/fingnis	Klojen
204	Timur Matos	Klojen
205	Larisso Kecantikan	Klojen
206	café Ria Jenaka	Klojen
207	Jl.Muharto	Klojen
208	Jl.Nusakambangan	Klojen
209	Jl.Sulawesi	Klojen
210	Jl.Sulawesi	Klojen
211	Jl.Sulawesi	Klojen
212	Jl.Martadinata	Klojen
213	Jl.Martadinata	Klojen
214	Jl.Trunojoyo	Klojen
215	Jl.Trunojoyo	Klojen
216	Jl.Trunojoyo	Klojen
217	Jl.Trunojoyo	Klojen
218	Klojen	Klojen
219	Jl.Thamrin	Klojen
220	Jl.Thamrin	Klojen
221	Jl.cokroaminoto	Klojen
222	Jl.Patimura	Klojen
223	Jl.Simp.Balapan	Klojen
224	Jl.Thamrin	Klojen
225	Jl.Halmahera	Klojen
226	Jl.Simp.Balapan	Klojen
227	Jl.Kyai Tamin	Klojen
228	Jl.Arif Margono (Ruko)	Klojen

229	Jl.Trunojoyo	Klojen
230	Jl.Agus Salim	Klojen
231	Jl.Agus Salim	Klojen
232	Jl.Agus Salim	Klojen
233	Jl.Agus Salim	Klojen
234	Jl.S.W.Pranoto	Klojen
235	Jl.S.W.Pranoto	Klojen
236	Jl.S.W.Pranoto	Klojen
237	Jl.Pecinan	Klojen
238	Jl.Pecinan	Klojen
239	Jl.Pecinan	Klojen
240	Jl.Pecinan	Klojen
241	Jl.Pecinan	Klojen
242	Jl.Pecinan	Klojen
243	Jl.Pecinan	Klojen
244	Jl.Pecinan	Klojen
245	Jl.Pecinan	Klojen
246	Jl.Zainul Arifin	Klojen
247	Jl.Zainul Arifin	Klojen
248	Pasar besar	Klojen
249	Pasar besar	Klojen
250	Pasar besar	Klojen
251	Jl.Zainul Arifin	Klojen
252	Jl.Zainul Arifin	Klojen
253	Jl.Zainul Arifin	Klojen
254	Jl.Ach.Dahlan	Klojen

255	Jl.Agus Salim	Klojen
256	Jl.Agus Salim/ Timur Gajahmada	Klojen
257	Jl.S.Pranoto	Klojen
258	Jl.Zainul Arifin Gg.4	Klojen
259	Jl.Agus Salim	Klojen
260	Ps.Oro-oro dowo	Klojen
261	Jl.Wilis	Klojen
262	SD Kauman	Klojen
263	Soto Cak Mat	Klojen
264	Bakso Solo	Klojen
265	Bank Jatim Jl.JA.Suprpto	Klojen
266	Jl.B.Rahmad	Klojen
267	Jl.Tangkuban Perahu	Klojen
268	TB.Toga Mas Jl.Dieng	Klojen
269	Jl.Bromo	Klojen
270	Jl.Mojopahit	Klojen
271	Jl.Basuki Rahmad	Klojen
272	Jl.JA.Suprpto	Klojen
273	Jl.Bromo	Klojen
274	Jl.BS Riadi	Klojen
275	Jl.Kahuripan / Haryono Travel	Klojen
276	Jl.Diponegoro	Klojen
277	Jl.Kawi	Klojen
278	Jl.Merak	Klojen
279	Jl.Tenes	Klojen

280	Jl.M.Yamin	Klojen
281	Pasar Tawangmangu	Klojen
282	Jl.Bandung	Klojen
283	SMAN 1 Jl.Tugu	Klojen
284	Timur Pasar Mergan	Klojen
285	Jl.Wilis	Klojen
286	Jl.Tumapel Pasar Senggol	Klojen
287	Pasar Matahari	Klojen
288	Pasar Burung	Klojen
289	Jl.Brawijaya	Klojen
290	Jl.Kopral Usman	Klojen
291	Jl.Kawi	Klojen
292	Jl.JA.Suprpto	Klojen
293	RS.Husada Bunda Jl.P.Trip	Klojen
294	Jl.BS Riadi	Klojen
295	Jl.Simp.Balapan	Klojen
296	Jl.Kawi	Klojen
297	Jl.Surabaya	Klojen
298	Jl.B.Rahmad	Klojen
299	Tk.Kumala Dewi Jl.Kawi	Klojen
300	Pasar Mergan	Klojen
301	Jl.Dr.Sutomo	Klojen
302	Jl.Cokroaminoto	Klojen
303	Bis Gunung Harta Jl.Patimura	Klojen
304	Jl.Aris Munandar	Klojen

305	Depan Bioskop Merdeka	Klojen
306	Jl.Ters.Kawi	Klojen
307	Jl.Welirang	Klojen
308	Jl.Gajahmada	Klojen
309	Jl.Puncak	Klojen
310	Jl.Bondowoso	Klojen
311	Jl.Galunggung	Klojen
312	Jl.Irian Jaya	Klojen
313	Jl.Kawi	Klojen
314	Jl.Asahan	Klojen
315	Jl.Pahlawan Trip	Klojen
316	Jl.Ciliwung	Klojen
317	Pertokoan Rampal	Klojen
318	RS.Refa Husada	Klojen
319	Jl.Trunojoyo	Klojen
320	Jl.Pahlawan Trip	Klojen
321	Jl.Guntur / Ps.Oro2 Dowo	Klojen
322	Jl.BS.Riadi	Klojen
323	Jl.Halmahera	Klojen
324	Jl.BS Riadi	Klojen
325	Pertokoan Wilis	Klojen
326	Ruko Jl.P.Trip	Klojen
327	Jl.Dieng	Klojen
328	Net Surya Jl.Galunggung	Klojen
329	Ruko Simpang Wilis	Klojen
330	Jl.Tenes	Klojen

331	Jl.JA.Suprpto	Klojen
332	Jl.JA.Suprpto	Klojen
333	Jl.T.Perahu	Klojen
334	Ruko Jl.Dr.Cipto	Klojen
335	Jl.PKL Brantas	Klojen
336	RM.Kertanegara Jl.S.Agung	Klojen
337	Guest House (Jl.Semeru)	Klojen
338	Jl.T.Perahu	Klojen
339	LIPPO	Lowokwaru
340	Toko Mebel	Lowokwaru
341	Panti Pijat Tuna Netra	
342	Tk.Elektro Sinar terang	Lowokwaru
343	Bank BRI	Lowokwaru
344	Istana Buah	Lowokwaru
345	RM.Mungil	Lowokwaru
346	Bank BTPN	Lowokwaru
347	Hotel	Lowokwaru
348	Depot Sari Rasa	
349	Pasar Bunga	Lowokwaru
350	Pizza Hut	Lowokwaru
351	Salon Olivia	Lowokwaru
352	Bakso Kikil	Lowokwaru
353	Alfamart	Lowokwaru
354	Ruko	Lowokwaru
355	Elektronika	Lowokwaru
356	ATM UIN	Lowokwaru

357	Alfamart	Lowokwaru
358	Net	Lowokwaru
359	BRI	Lowokwaru
360	Onderdil Spd Mtr	Lowokwaru
361	Depan ITN	Lowokwaru
362	Swalayan Dinoyo	Lowokwaru
363	ATM UM	Lowokwaru
364	PS D Barat	Lowokwaru
365	PS D Timur	Lowokwaru
366	PS D Timur	Lowokwaru
367	Ruko / Koperasi	Lowokwaru
368	Lalapan	Lowokwaru
369	ATM RS	Lowokwaru
370	Bank Mandiri	Lowokwaru
371	Ruko Bandung Sport	Lowokwaru
372	Ruko Alfamart	Lowokwaru
373	Warung Bu Sri	Lowokwaru
374	Ruko Net	Lowokwaru
375	BRI Dinoyo	Lowokwaru
376	Foto copy AKENO	Lowokwaru
377	Jl.Coklat	Lowokwaru
378	Jl.L.S Parman	Lowokwaru
379	Jl.Sulfat	Lowokwaru
380	Jl.S.Hatta	Lw.waru
381	Pertokoan Sukarno Hatta Indah	L.Waru

382	Jl.Coklat	Lw.waru
383	Jl.MT.Haryono	Lw.waru
384	Pasar Merjosari	Lw.waru
385	Jl.Borobudur	Lw.waru
386	Ruko Borobudur Jl.Borobudur	Lw.waru
387	Jl.Sukarno Hatta	Lw.waru
388	Jl.Gajayana	Lw.waru
389	Pertokoan Jl.S.Hatta	Lw.waru
390	Jl.Raya Tlogomas	Lw.waru
391	Jl.Mertojoyo	Lw.waru
392	Jl.S.Hatta	Lw.waru
393	Jl.Borobudur	Lw.waru
394	Sportmania Jl.MT.Haryono	Lw.waru
395	Jl.MT.Haryono	Lw.waru
396	Jl.S,Hatta	Lw.waru
397	Jl.S. Hatta	Lw.waru
398	Jl.Sukarno Hatta	Lw.waru
399	Jl.Borobudur	Lw.waru
400	Jl.S.Hatta	Lw.waru
401	Pasar Tawangmangu	Lw.waru
402	Bakso Priangan	Blimbing
403	Bengkel Sepeda Motor	Blimbing
404	Bank BRI	Blimbing
405	Es Selun	Blimbing
406	WOM	Blimbing

407	Koperasi	Blimbing
408	Gang Jangkrik- B.Danamon	Blimbing
409	Toko Keramik	Blimbing
410	Nokia Center	Blimbing
411	Apotik Pelitasari	Blimbing
412	Mobil Pasar Bunul	Blimbing
413	Pasar Pagi	Blimbing
414	Tk.Islam Mainan	Blimbing
415	Foto copy	Blimbing
416	Warung Pecel	Blimbing
417	Tk.Bang+ Wr.Pecel	Blimbing
418	Bank Mandiri	Blimbing
419	Bakso Solo	Blimbing
420	BNI dan BRI	Blimbing
421	Warnet	Blimbing
422	BRI Borobudur	Blimbing
423	RM.Jangkrik	Blimbing
424	Mie Pangsit	Blimbing
425	Dpn Widyagama	
426	Warung Pecel	Blimbing
427	Ruko Esia	Blimbing
428	FIF	Blimbing
429	Pangsit Mie	Blimbing
430	Pizza Hut	Blimbing
431	Taman Trunojoyo	Blimbing
432	Taman Trunojoyo	Blimbing

433	Taman Trunojoyo	Blimbing
434	Taman Trunojoyo	Blimbing
435	Puskesmas Kendalkerep	Blimbing
436	Wr.Lalapan	Blimbing
437	Wr.Rawon	Blimbing
438	Pasar Bunul Barat	Blimbing
439	Es Rampal	Blimbing
440	Ayam P.Min Klaten	
441	BRI Unit Bengawan Solo	
442	Bakso Cak man	
443	Bebek Jenggot	Blimbing
444	Pasar Loak	Blimbing
445	Tk.Kaca Limo	Blimbing
446	Tk.Bastam	Blimbing
447	Sega Grosir	Blimbing
448	Tk.Kaca Bintang Mas	Blimbing
449	Tk.Variasi mobil	Blimbing
450	BCA Gatot Subroto	Blimbing
451	Pasar Loak	Blimbing
452	Apotik / Dokter Praktek	Blimbing
453	Jl.Trunojoyo	Blimbing
454	Jl.L.S.Parman	Blimbing
455	Jl.L.S.Parman	Blimbing
456	Jl.L.Sutoyo	Blimbing
457	Jl.L.Sutoyo	Blimbing
458	Jl.Sanan	Blimbing

459	Jl.Sanan	Blimbing
460	Jl.T.Suryo	Blimbing
461	Jl.P.Sudirman	Blimbing
462	Jl.Panji Suroso	Blimbing
463	Jl.Panji Suroso	Blimbing
464	Jamu Ny.Mener Jl.A.Yani	Blimbing
465	Apotik Sari Medika Jl.A.Yani	Blimbing
466	Terminal Arjosari	Blimbing
467	Pasar Borobudur	Blimbing
468	Jl.A.Yani Plaza Elektronik	Blimbing
469	Pasar Bunul	Blimbing
470	Jl.Letjen S.Parman	Blimbing
471	Jl.WR.Supratman	Blimbing
472	Jl.SP.Sudarmo	Blimbing
473	Jl.Asahan	Blimbing
474	Jl.P.Sudirman	Blimbing
475	Jl.P.Suroso / Gotong Royong	Blimbing
476	Ruko Dpn Sabilillah	Blimbing
477	Ruko Eks Laguna Jl.P.Suroso	Blimbing
478	Jl.R.Intan	Blimbing
479	Toko Listrik & Elektro	Kdng kandang
480	Toko Bangunan	Kdng kandang
481	Wr.pojok Sukimin	Kdng kandang
482	Psr.Kebalen	Kdng kandang

483	Toko Mini Motor	Kdng kandang
484	Toko Baut – baut	Kdng kandang
485	Toko Onderdil	Kdng kandang
486	Bawah Fly Over	Kdng kandang
487	Toko Kue Gaya Baru	Kdng kandang
488	Tk.Benang	Kdng kandang
489	Tk.Pracangan	Kdng kandang
490	Toko Cat 7	Kdng kandang
491	Toko jamu & Pracangan	Kdng kandang
492	Wr.pojok Sukimin	Kdng kandang
493	Toko Listrik	Kdng kandang
494	Toko Pracangan	Kdng kandang
495	Toko Pracangan	Kdng kandang
496	Ruko Dr. Ponsel	Kdng kandang
497	Bank BTN	Kdng kandang
498	Bank Mandiri	Kdng kandang
499	Koperasi	Kdng kandang
500	Ps. Kd.Kandang Jembatan	Kdng kandang
501	Pasar Sawojajar	Kdng kandang
502	BRI Madyopuro	Kdng kandang
503	PUSKESMAS	Kdng kandang
504	BTN SAWOJAJAR	Kdng kandang
505	Masakan Padang dan Toko Pakaian	Kdng kandang
506	Toko Pecah Belah	Kdng kandang
507	Tk.Kue	

508	Jl.Gatot Subroto	Kd.kandang
509	Jl.Gatot Subroto	Kd.kandang
510	Jl.Gatot Subroto	Kd.kandang
511	Jl.Gatot Subroto	Kd.kandang
512	Jl.Gatot Subroto	Kd.kandang
513	Jl.Gatot Subroto	Kd.kandang
514	Jl.Gatot Subroto	Kd.kandang
515	Jl.Gatot Subroto	Kd.kandang
516	Jl.Zaenal Zakse	Kd.kandang
517	Jl.Muharto	Kd.kandang
518	Jl.Ranugrati (JFC)	Kd.kandang
519	Jl.Laks Martadinata	Kd.Kandang
520	Jl.Laks Martadinata	Kd.Kandang
521	Jl.Sawojajar	Kd.kandang
522	Terminal Madyopuro	Kd.kandang
523	Sawojajar	Kd.kandang
524	Kop.Dana Raja Jl.D.Toba	Kd.kandang
525	Pasar Madyopuro	Kd.kandang
526	Jl.Mayjen Wiyono	Kd.Kandang
527	Tk.Bastam Jl.G,Subroto	Kd.kandang
528	Jl.G.Subroto	Kd.kandang
529	Jl.Ranugrati	Kd.kandang
530	Jl.Kol.Sugiono	Kd.kandang
531	Ruko D.Toba	Kd.kandang
532	Depot Sedehana	Sukun
533	Toko Onderdil	Sukun

534	Warung + Buah2 an	Sukun
535	Belakang RKZ	Sukun
536	Belakang RKZ	Sukun
537	Toko spare part+Warung	Sukun
538	Cuci Mobil Comboran	Sukun
539	Ps.Sukun Mobil	Sukun
540	Ps.Sukun Mobil	Sukun
541	BCA Sukun	Sukun
542	Pecel Sukun	Sukun
543	BRI Unit Sukun	Sukun
544	Toko Onderdil + PLN	Sukun
545	Jl.S.Supriyadi	Sukun
546	Jl.S.Supriyadi	Sukun
547	Pasar Kasin	Sukun
548	Plaza Dieng luar	Sukun
549	Plaza Dieng luar	Sukun
550	Dieng Plaza	Sukun
551	Truk Pasir Lowokdoro	Sukun
552	Jl.IR.Rais	Sukun
553	Jl.Raya Langsep	Sukun

LAMPIRAN 4

STRUKTUR ORGANISASI SERTA NAMA PEJABAT DINAS PERHUBUNGAN

